

Technická univerzita v Liberci

**FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A
PEDAGOGICKÁ**

Katedra: Tělesné výchovy
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor Management sportovní
(kombinace):

**ANALÝZA AMATÉRSKÉHO A
PROFESIONÁLNÍHO FOTBALOVÉHO KLUBU**
**ANALYSIS OF AMATEUR AND
PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB**

Bakalářská práce: 11-FP-KTV-301

Autor:
Jakub LANG

Podpis:

.....

Adresa:
Tyršova 346/8
460 01, Liberec 5

Vedoucí práce: PaedDr. Jindřich Martinec

Konzultant:

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
71	4	5	5	20	5

V Liberci dne: 09.12.2010

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne: 09.12.2010

Jakub Lang

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval všem, kteří mi během tvorby mé bakalářské práce pomáhali a poskytovali veškeré informace a podklady potřebné k jejímu vzniku. Děkuji mému vedoucímu práce PaedDr. Jindřichovi Martincovi, za jeho názory, rady a připomínky, které mi pomohli k celkovému zpracování této bakalářské práce. Další poděkování patří Marii Bartoníčkové za poskytnutí potřebných podkladů a materiálů o týmu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou. Rád bych také poděkoval členům marketingového oddělení FC Slovan Liberec Mgr. Tomášovi Čarnogurskému a Evě Lenertové, jejichž informace a rady byly přínosem k vyhotovení mé práce. Na závěr bych chtěl poděkovat mé rodině a svým přátelům, kteří mi po celou dobu vypracovávání pomáhali a byli mi velkou oporou.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnovala problematice porovnání strategie, řízení a fungování klubů TJ Jiskra Vratislavice a FC Slovan Liberec.

Potřebné informace byly získávány z literárních pramenů, rozhovorů s vedením uvedených klubů a z komunikace jejich fotbalových hráčů. Práce porovnávala vybrané fotbalové týmy (jejich historii, organizační strukturu, finanční analýzu, marketing, reklamu, diváky, krátkodobé a dlouhodobé cíle).

V závěru práce byly získané informace shrnuty a interpretovány ve SWOT analýze jednotlivých klubů. Práce ukázala velké rozdíly v celkovém fungování amatérského a profesionálního fotbalového týmu. Hlavním přínosem práce jsou návrhy na zlepšení vedení klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou.

Klíčová slova: fotbal, FC Slovan Liberec, TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou, financování, marketing, porovnání

SUMMARY

This bachelor's thesis concentrates on the issues of strategy, operation and function of TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou and FC Slovan Liberec clubs.

The necessary information was gained from literature, interviews with management of mentioned clubs and from communication with their players. The work was comparing the chosen football teams (history, organization structure, financial analysis, marketing, advertisement, spectators, short and long term targets).

At the end the gained information was summarized and interpreted in a SWOT analysis of the individual teams. The work has shown big differences between running amateur and professional football teams. The main aim of the work are options for improvements in managing of a sport club TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou.

Key words: football, FC Slovan Liberec, TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou, financing, marketing, comparison

ZUSAMMENFASSUNG

Die Bakalararbeit hat sich der Problematik des Vergleichs der Strategie, des Managements und der Funktion von Fußball-Club FC Slovan Liberec und TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou gewidmet.

Die erforderliche Informationen wurden von den literarischen Quellen, von Gesprächen mit der Leitung (dem Management) der angegebenen Clubs und von der Kommunikation ihren Fußballspielern entnommen. Die Arbeit hat ausgewählte Fußballteams (seine Historie, organisatorische Struktur, Finanzanalyse, Marketing, Werbung, Zuschauer, kurzfristige und langfristige Ziele) verglichen.

Am Ende der Arbeit wurden die gesammelten Informationen in der SWOT Analyse der einzelnen Clubs zusammengefasst und interpretiert. Die Bakalararbeit hat große Unterschiede in der Gesamtfunktion von Amateur- und Profi-Fußballteam gezeigt. Die Hauptbeiträge von dieser Arbeit sind Vorschläge für Verbesserung der Leitung (des Managements) des Fußball-Clubs TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou.

Schlüsselwörter: Fußball, FC Slovan Liberec, TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou, Finanzierung, Marketing, Vergleich

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD	13
1 CÍLE PRÁCE	14
1.1 Hlavní cíl	14
1.2 Dílčí cíle	14
2 POJEM FOTBAL	15
2.1 Historie ve světě	15
2.2 Historie v ČR	17
2.3 Stručná pravidla	18
3 FORMY OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ	20
3.1 Akciová společnost	20
3.2 Společnost s ručením omezeným	22
3.3 Občanské sdružení	24
3.4 Nezisková organizace	24
4 ÚLOHA MARKETINGU VE SPORTU	26
4.1 Sportovní marketing	26
4.2 Marketingový komunikační mix	27
4.3 Sponzoring ve sportu	28
5 PROFESIONÁLNÍ FOTBALOVÝ TÝM – FC SLOVAN LIBEREC, A.S.	31
5.1 Historie	31
5.2 Organizační struktura	32
5.3 Finanční analýza	32
5.4 Marketing, reklama	35
5.5 Diváci, fanoušci	37
5.6 Zázemí a mládež	39
5.7 Krátkodobé a dlouhodobé cíle	41
6 AMATÉRSKÝ FOTBALOVÝ TÝM - TJ JISKRA VRATISLAVICE NAD NISOU	43
6.1 Historie	43
6.2 Organizační struktura	43
6.3 Finanční analýza	44

6.4 Marketing, reklama	46
6.6 Zázemí a mládež	47
6.5 Krátkodobé a dlouhodobé cíle	48
7 CELKOVÉ POROVNÁNÍ FOTBALOVÝCH TÝMŮ	49
7.1 Porovnání v oblasti financování.....	49
7.2 Porovnání v marketingové činnosti.....	49
7.3 Porovnání krátkodobých a dlouhodobých cílů.....	50
7.4 Porovnání zázemí a výchovy mladých hráčů.....	51
7.5 Porovnání hráčského kádru a realizačního zázemí	52
8 SWOT ANALÝZA	53
8.1 SWOT analýza FC Slovan Liberec	53
8.2 SWOT analýza TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou	55
9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ AMATÉRSKÉHO FOTBALOVÉHO TÝMU	57
9.1 Rozšíření managementu klubu	57
9.2 Zlepšení komunikace s veřejností	58
9.3 Sponzoring	58
9.4 Spolupráce s městským obvodem	59
9.5 Shrnutí.....	60
10 ZÁVĚR.....	61
11 POUŽITÁ LITERATURA.....	63
12 PŘÍLOHY	65
12.1 Seznam příloh.....	65

SEZNAM ZKRATEK

%	procento
a.s.	akciová společnost
AC	Atletický klub
BP	bakalářská práce
cca	circa
Cm	centimetr
č.	číslo
ČFS	Český fotbalový svaz
ČR	Česká republika
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČSAF	Československá asociace fotbalová
ČSFS	Československý fotbalový svaz
ČSSF	Československý svaz fotbalový
EURO	Evropský fotbalový šampionát
FA	Fotbalová asociace
FC	Fotbalový klub
FCS	Fan Club Slovan
FIFA	Mezinárodní fotbalová federace
FK	Fotbalový klub
HC	Hokejový klub
HV	Hospodářský výsledek
Kč	koruna česká
mil.	milión
MO	městský obvod
Obr.	Obrázek
o.s.	občanské sdružení
PaedDr.	doktor pedagogiky
př. n. l.	před našim letopočtem
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SK	Sportovní klub

SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
tis.	tisíc
TJ	Tělovýchovná jednota
VTJ	Veřejná tělovýchovná jednota
TUL	Technická univerzita Liberec
TV	tělesná výchova
UEFA	Evropská fotbalová federace
V.I.P.	very important person

ÚVOD

Téma této bakalářské práce jsem si vybral, protože mě velmi zajímá fotbal a vše, co se kolem něho odehrává. Zajímalo mě, jak velké jsou rozdíly mezi čistě amatérským fotbalovým týmem a plně profesionálním fotbalovým týmem. Vybral jsem si kluby FC Slovan Liberec jako profesionální klub, který je od roku 1993 pravidelně účastníkem nejvyšší fotbalové soutěže a amatérský fotbalový klub TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou, který momentálně hraje v první A. třídě, což je 6. nejvyšší soutěž.

Od svých 7 let se věnuji aktivně fotbalu. Do svých 12 let jsem pravidelně hrál za FC Slovan Liberec. Poté jsem vystřídal 2 liberecké fotbalové týmy: TJ Sokol Doubí a VTJ Ještěd dříve pod názvem SK Rapid Pavlovice. V současné době, a je tomu tak už 5 let, nastupuji za tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou. V budoucnu bych se rád věnoval fotbalu. Lákala by mě spolupráce s fotbalovým týmem na profesionální úrovni.

Věřím, že veškeré informace, které získám, budou přínosem hráčům i vedení TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou.

1 CÍLE PRÁCE

1.1 Hlavní cíl

Cílem mé bakalářské práce je analýza fungování amatérského fotbalového klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou a profesionálního FC Slovan Liberec a jejich porovnání.

1.2 Dílčí cíle

- a) Vyhodnocení rozdílů v oblasti financování a marketingové činnosti.
- b) Zjištění krátkodobých a dlouhodobých cílů klubů.
- c) Porovnání zázemí a výchovy mladých hráčů.
- d) Porovnání fotbalových klubů pomocí SWOT analýzy.
- e) Doporučení k celkovému zlepšení klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou.

2 POJEM FOTBAL

2.1 Historie ve světě

„Kolébka fotbalu, Anglie“. Toto rčení zná většina milovníků fotbalu. Pravda je taková, že fotbal, jak ho známe dnes, se podle dochovaných pramenů skutečně zrodil v Anglii a to v šedesátých letech 19. století.

Fotbal vznikl z míčových her v různých částech zeměkoule. Nikdo ale neví s jistotou, kdy byl kulatý předmět kopnut k jiné osobě, protože hry, k nimž byl zapotřebí míč, týmy a nějaký způsob skórování, existovaly již dlouhá staletí. Nejstarší takovou hrou bylo čínské kudžu, hrané již ve 2. století př. n. l. Starověcí Řekové měli hru zvanou episkyros a Římané přinesli do Británie hru harpastum, z které se možná vyvinul fotbal. Tuto hru používal Julius Caesar a jeho generálové jako formu branné výchovy vojáků, s cílem zlepšit fyzickou kondici římské armády zábavnou formou. Ve středověku se různé hry podobné fotbalu hrály po celé Evropě, jejich pravidla se však výrazně lišila místo od místa i v průběhu doby.

V italské Florencii byla hra zvaná calcio. Byla podobná k ragby a hodně násilnější než dnešní fotbal. Kořeny této hry sahají k dávné římské hře harpastum. Nejslavnější zápas této hry se odehrál roku 1530. Ačkoli bylo v té době město Florencie v obležení, lid Florencie byl odhodlán dodržet tradici hraní během karnevalu. Tímto i zesměšnili své obléhatele. Lid doufal, že hra plná násilí jim pomůže k utužení bojového ducha, k ovládnutí vlastního strachu a naopak vyvolá strach u jejich protivníků. Dodnes se calcio hraje pouze tradičně na červnovém festivalu ve Florencii (BEDŘICH, L., 2006).

V roce 1314 zakázal král Eduard II. hrát v Londýně fotbal, protože byl hrubý a násilný. Jeho nástupci byli stejného názoru a tak na začátku 19. století nic nenasvědčovalo tomu, že by měl fotbal před sebou nadějnou budoucnost. Oživení a jistou naději přinesli studenti na středních soukromých školách. Studenti měli zájem o hry a pohyb v přírodě. Hra se tedy začala rozvíjet na jednotlivých školách, ale každá škola měla svá pravidla. V roce 1862 vytvořil uppinghamský rektor J. C. Thring nejstarší dochovaná pravidla fotbalu. Tyto pravidla nazval Nejjednodušší hra (BEDŘICH, L., 2006).

Tab. 1: Nejjednodušší hra – Pravidla (BEDŘICH, L., 2006)

1.	Ke gólu dojde, kdykoliv projde míč brankou a pod břevnem, kromě případů, kdy je hozen rukou.
2.	Ruce lze použít pouze k zastavení míče a jeho položení na zem před nohy.
3.	Kopání musí být mířeno pouze na míč.
4.	Hráč nemůže kopat do míče, jenž je ve vzduchu
5.	Není povoleno podrážení nohou ani kopání patou.
6.	Kdykoliv je míč kopnut za postranní praporečky, musí být hráčem, který jej tam kopl, navrácen z místa, kde prošel spojnicí praporeček, směrem přímo ke středu hřiště.
7.	Když je míč kopnut za brankovou čáru, bude poté vykopnut z této čáry jedním hráčem z mužstva, jemuž branka náleží, tedy které dostalo gól.
8.	Žádný hráč nesmí stát blíže než šest kroků od hráče, který vykopává.
9.	Hráč je mimo hru (v ofsajdu) v okamžiku, kdy se dostane před míč a musí se zpět za něj navrátit, jak nejrychleji je to možné. Je-li míč kopnut vlastním mužstvem podél hráče, nemůže se jej ten dotknout, kopnout do něj či pokračovat vpřed, dokud do něj nekopl někdo z druhého mužstva či někdo z vlastního mužstva mu jej nemohl kopnout na jeho úroveň či před něj.
10.	Útočit se nepovoluje, když je hráč mimo hru, což znamená v okamžiku, kdy míč je za hráčem.

Pravidla fotbalu se měnila velmi pozvolna a teprve na základě zkušeností získaných při hře, takže byla několikrát významně přepracována a doplněna (BEDŘICH, L., 2006).

Roku 1863 se sešli zástupci 11 londýnských klubů, kteří byli zajedno sjednotit fotbalová pravidla, ustavit spolek, jenž by organizoval fotbalové zápasy a soutěže. Proto založili první fotbalovou organizaci na světě zvanou The Football Association (FA). FA vypustila pravidla dovolující běh s míčem v ruce a držení a podrážení protivníka s míčem. Zastánci ragbyového pojetí založili Rugby Football Union, čímž vzniklo ragby jako sport odlišný od kopané. Charles W. Alcock byl hlavním organizátorem FA a sportu. Alcock v roce 1871 založil FA Cup, který je nejstarším fotbalovým turnajem. Zorganizoval první mezinárodní utkání Skotsko – Anglie roku 1872. Za nejstarší klub na světě je považován Sheffield FC. Z Anglie se pak fotbal šířil po Evropě a po celém světě (BEDŘICH, L., 2006).

Mezinárodní fotbalová federace FIFA byla založena v Paříži už roku 1904. Je fotbalovou organizací sdružující 208 fotbalových asociací na světě. Mezi její hlavní náplně patří pořádání mistrovství světa. První mistrovství světa se odehrálo roku 1930 v Uruguay. Evropská fotbalová federace UEFA byla založena v roce 1954. Je hlavní řídicí organizací evropského fotbalu (WIKIPEDIA: OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE, 2010).

2.2 Historie v ČR

Počátky české kopané bychom měli hledat ještě v devatenáctém století. První fotbalové utkání na českém území se hrálo 29. 9. 1887. O šest let později, v roce 1893, vznikl jeden z nejznámějších fotbalových klubů AC Sparta Praha. Odvěký rival z hlavního města byl založen roku 1895.

Český fotbalový svaz byl založen v roce 1901. Do pravomocí zastřešující organizace přešla správa všech fotbalových soutěží. Hned po založení světové fotbalové organizace FIFA v roce 1904 se stává jejím členem. ČFS si vybral do svého znaku lva a ten je až do dnešních dnů na prsou Čechů reprezentujících svojí vlast. V roce 1908 však přichází na FIFA stížnost Rakušanů proti české reprezentaci, že Češi nejsou samostatným státem. ČFS bylo nato členství ve FIFA zrušeno a tak nesměl žádný ze soupeřů dle regulí hrát (BEDŘICH, L., 2006).

Záhy došlo k vytvoření mezinárodní federace s anglickými a francouzskými amatéry pod zkratkou UIAFA, což byl jakýsi antagonist a FIFA. Tato nová organizace uspořádala amatérské mistrovství světa, kde Češi získali zlaté medaile, poté se hned rozpadla. ČFS končí svoji oficiální činnost vznikem Československa v roce 1918 (BEDŘICH, L., 2006).

Československý svaz fotbalový – ČSSF byl nově vzniklým výborem svazu od roku 1921 a společně s dalšími fotbalovými organizacemi, které působily v ČR, vytvořil v roce 1922 Československou asociaci fotbalovou – ČSAF (BEDŘICH, L., 2006).

Fotbal i v průběhu válečného konfliktu nezmizel z pozornosti fotbalové veřejnosti, hrála se nadále ligová soutěž, i když v omezeném složení, Češi soutěžili s Moravany. Po konci války Československý fotbalový svaz (ČSFS) svojí činnost obnovil a ČFS pak znovu vznikl až po vytvoření federativního uspořádání státu v rámci Československa, i když jen jako jedna ze součástí ČSFS. S rozdělením České a Slovenské republiky k 1. 1. 1993 vznikl Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS) a tím získává svoje místo ve FIFA (BEDŘICH, L., 2006).

Československý a později český fotbal si díky své historii i nedávným výsledkům vydobyl ve světě velké renomé. Mezi největší úspěchy patří 2. místo na mistrovství světa 1934 v Itálii, stříbrné medaile ze světového šampionátu 1962

Mezi nejslavnější hráče české fotbalové historie patří např. František Plánička, Svatopluk Pluskal, Josef Bican, Josef Masopust, Ivo Viktor či Antonín Panenka.

Utkání mají být hrána na přírodních nebo umělých površích (v souladu s ustanoveními příslušné soutěže).

[illegible]

Hráči jsou povinni mít na sobě dres nebo tričko, trenýrky, štlupny, chrániče holení a kopačky. Každé utkání řídí rozhodčí s neomezenou pravomocí a dva asistenti rozhodčího, pohybující se na pomezích čarách. Ti mají za úkol

signalizovat hlavnímu rozhodčímu aut, roh, postavení mimo hru, střídání, faul (HORA, J., 2009).

Hraje se na dva poločasy o 45 minutách + nastavení, které určuje hlavní rozhodčí. Mezi oběma poločasy je 15 minutová přestávka.

Vsítit branku je povoleno celým tělem kromě horních končetin. Branky je dosaženo ve chvíli, kdy míč úplně (celým objemem) přejde brankovou čáru mezi brankovými tyčemi a pod břevnem a útočící mužstvo před tím neporušilo žádné pravidlo. Pokud obě mužstva dosáhla stejného počtu branek, je výsledek utkání nerozhodný. V pohárových nebo vyřazovacích soutěžích se za nerozhodného stavu prodlužuje, poté následují pokutové kopy (HORA, J., 2009).

Pokud se některý hráč nachází na soupeřově polovině, blíže soupeřově brankové čáře než míč a než předposlední hráč soupeře a aktivně se zapojuje do hry v momentě, kdy má míč spoluhráč, je v ofsajdové pozici. Ofsajd se netrestá ve chvíli, kdy hráč dostane míč přímo z kopu od branky, z vhazování, nebo z kopu z rohu (HORA, J., 2009).

3 FORMY OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Sportovní kluby vznikají na bázi obchodních společností, které mají pro daný sport určité výhody a nevýhody. Jedná se např. o akciovou společnost (a.s.), společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a občanské sdružení (o.s.).

Akciová společnost a společnost s ručením omezením bývají záležitostí hlavně profesionálních klubů, s cílem generování zisku. Na rozdíl od občanského sdružení a neziskové organizace, které nejsou zakládány pro vytváření zisku.

3.1 Akciová společnost

Akciová společnost je obchodní společnost, jejíž kapitál je rozdělen na stejné podíly, nazývané obchodovatelné akcie. Ty se následně kupují a prodávají na kapitálových trzích. Nákupem akcie se každý může stát podílníkem akciové společnosti čili akcionářem, čímž získává část celkové hodnoty společnosti, právo na dividendy a hlas na valné hromadě společnosti. Za ztráty společnosti ručí pouze svým podílem. Tvorba organizační struktury je vázána Obchodním zákoníkem. Akciová společnost patří k nejrozšířenějším formám podnikání (MARTINEC, nepublikováno).

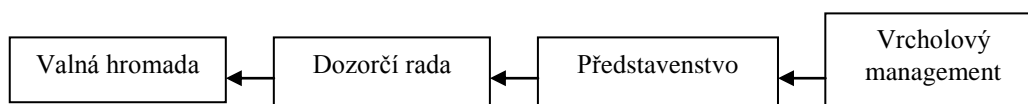
Akciová společnost je právnická osoba, jejímž statutárním zástupcem je volené představenstvo (správní rada). Majetek společnosti je rozdělen na určitý počet akcií, s kterými se obchoduje, čímž vzniká jejich tržní hodnota. Jak se mění poptávka a nabídka na burze, tak se mění i hodnota akcií. Společnost za svoje závazky ručí celým svým majetkem a je povinna ze zákona vytvářet rezervní fond. Každá firma, která je akciovou společností, musí mít uvedeno v názvu a.s.

Společnost může být založena jedním zakladatelem, pokud se jedná o právnickou osobu, jinak dvěma a více fyzickými osobami. Po zasedání první valné hromady s volbou orgánů společnosti, po splacení emisního ážia a vložení nepeněžitých vkladů všech akcionářů smí rejstříkový soud povolit zápis společnosti do obchodního rejstříku. Tím vzniká akciová společnost. Základní kapitál společnosti musí tvořit minimálně 2 mil. Kč, u společnosti s veřejnou

nabídkou akcií pak 20 mil. Kč. Nominální hodnota vydaných akcií není stanovena, ve většině případů ale činí 1 000 Kč. Ve svých stanovách firma uvede předmět podnikání, výši základního kapitálu, splácení akcií apod. (MARTINEC, nepublikováno).

Obchodní společnost přichází na trh se sportovním produktem pro diváky, sponzory, aktivní sportovce atd. Předmětem tohoto podnikání může být i pronájem sportovních areálů a prodej televizních práv. FC Slovan Liberec, a.s. nejvíce těží z prodeje hráčů, pronájmu reklamních ploch na stadionu a televizních práv.

Obr. 2 – Obecné schéma akciové společnosti (MARTINEC, nepublikováno)



Výhody:

- poměrně solidní vnější dojem (velká společnost)
- akcionář neručí za závazky společnosti
- dobrý přístup ke kapitálu
- společnost je dobře vnímána obchodními partnery
- vyplacené dividendy nepodléhají sociálnímu pojištění
- polovinu daně sražené z vyplacených dividend lze uplatnit jako slevu na dani společnosti
- zákaz konkurence pro členy představenstva
- existence nezávisle na změnách majitelů
- vyšší odbornost managementu

Nevýhody:

- vysoký základní kapitál 2 000 000 Kč
- administrativně náročné na založení i řízení společnosti

- velmi komplikovaná právní úprava
- společnost nelze založit 1 fyzickou osobu
- při veřejné nabídce akcie nelze upisovat akcie nepeněžitými vklady
- účetní závěrku musí ověřovat auditor a údaje z ní se musí povinně zveřejňovat
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou zdaněny dále ještě srážkovou daní
- povinnost sestavovat výroční zprávu

(PODNIKATEL, 2007)

3.2 Společnost s ručením omezeným

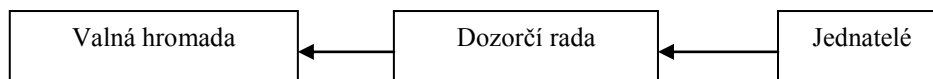
Společnost s ručením omezeným je kapitálová obchodní společnost, která je v ČR nejrozšířenější formou obchodní společnosti. Je to jedna z forem právnických osob, která se mimo jiné využívá i v jiných zemích po celém světě.

Tato společnost může být založena jedním až padesáti společníky. Obchodní firma musí mít označení s.r.o. nebo spol. s r.o. Minimální výše základního kapitálu musí být 200 000 Kč, s minimální výší vkladu společníka 20 000 Kč. Pokud se jedná o nepeněžitý vklad (akcie, nemovitosti apod.) musí být oceněny soudním znalcem. Poté kdy se všichni společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře, je společnost založena.

Do podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceny všechny nepeněžitě vklady, emisní ažio a nejméně 30 % na každý peněžitý vklad. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou nepeněžitých vkladů pak také musí činit 100 000 Kč. O vklad se stará správce vkladu jmenovaný ve společenské smlouvě. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Mezi založením a vznikem společnost postrádá právní subjektivitu. Návrh na zapsání do obchodního rejstříku musí být podán nejpozději 3 měsíce od vzniku společnosti (MARTINEC, nepublikováno).

Tato společnost, která bývá záležitostí profesionálních fotbalových týmů, má stejnou úlohu ve sportu jako akciová společnost s cílem dosažení zisku.

Obr. 3 – Obecné schéma společnosti s ručením omezeným (MARTINEC, nepublikováno)



Výhody:

- omezené ručení za závazky společnosti (ručí jen do výše nesplacených vkladů)
- pro jednatele platí zákaz konkurence, který však lze rozšířit i na společníky společenskou smlouvou
- není nutný souhlas všech společníků pro přijetí většiny rozhodnutí
- vyplacené podíly na zisku společníkům (fyzickým osobám) nepodléhají pojistnému sociálního pojištění
- polovinu daně sražené z vyplacených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti
- relativně nízká hodnota minimálního základního jmění

Nevýhody:

- nutný počáteční kapitál (vklady)
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku společníkům jsou dále zdaněny srážkovou daní (tzv. dvojité zdanění)
- administrativně náročnější založení a chod společnosti – nutné svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad, nutné vedení účetnictví

(PODNIKATEL, 2007)

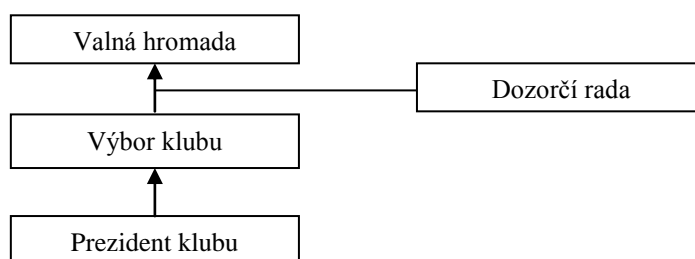
3.3 Občanské sdružení

Občanské sdružení je nejstarší a nejrozšířenější právní formou nevládní neziskové organizace v novodobém režimu v ČR. Vznik, podobu i zánik občanských sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.

Většina sportovních organizací působících v České republice v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení. Dělí se na zastřešující sportovní organizace, samostatnou sportovní asociaci, sportovní klub a sportovní oddíl nebo odbor. Tato organizace v týmu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou sdružuje provozovatele více sportů (aerobik, gymnastika apod.) a má přímou ekonomickou vazbu jak na zastřešující sportovní asociaci, tak na jednotlivé samostatné sportovní asociace.

Občanské sdružení vznikne registrací u Ministerstva vnitra České republiky. Sdružení mohou založit nejméně tři občané a registrace musí být podepsána členy připravujícího výboru. Alespoň jedna osoba musí být starší osmnácti let, která je oprávněna jednat jejich jménem. Každé občanské sdružení musí mít stanovy, které se po registraci Ministerstva vnitra stávají osvědčující listinou o existenci o.s. Stanovy musí obsahovat název sdružení, sídlo, orgány sdružení, cíle a činnost občanského sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření (MARTINEC, nepublikováno).

Obr. 4 – Obecné schéma občanského sdružení (MARTINEC, nepublikováno)



3.4 Nezisková organizace

Neziskové organizace můžeme charakterizovat jako samostatné subjekty - institucionální jednotky založené podle zákona (zákonů) nebo speciálních

právních předpisů, podle kterých také provádějí svoji hospodářskou činnost, tj. produkují zboží a služby.

Nezisková organizace není založena za účelem dosahování zisku. Současně však tvorba zisku není právně zakázána. Žádný finanční výnos neboli zisk vyplývající z činnosti neziskové instituce se nesmí převádět subjektům, které ji založily, řídí nebo kontrolují. Vytvořený finanční výnos má být využit ve prospěch rozvoje dané instituce, na zlepšení poskytovaných služeb a vyráběného zboží (CVNS., 2006).

Nezisková organizace je založena za účelem dobročinné, nebo charitativní činnosti, tj. související se snahou poskytovat humanitární pomoc. Dalším důvodem je snaha podporovat určité skupiny osob v podnikání, v politice nebo v jiných oblastech společenského života, např. v oblasti výchovy, péče o životní prostředí, zdravotní a sociální péče, apod.

Řízením neziskové organizace bývá pověřena skupina osob (nebo osoba), zpravidla zvolená většinou hlasů zakládajících členů nebo jimi jmenovaná nebo zvolená v souladu se stanovami takové organizace, jakými jsou např. politické strana nebo odborové svazy a podobná sdružení (CVNS., 2006).

Tato organizace se v oblasti sportu nevyskytuje, protože stejně jako občanské sdružení, není založena za účelem a tvorby zisku.

Výhody:

- vlastní právní subjektivita, rychlost reakce na změny ve společnosti
- jednání vlastním jménem, nabývání majetku, přijímání darů a optimalizovat podnikatelskou činnost jiných subjektů (včetně hospodářských výsledků)
- získání grantů na podporu své činnosti (od soukromých dárců, nadací, mezinárodních institucí či českých ministerstev)

Nevýhody:

- nepružnost
- sektor nedokáže rychle reagovat na vzniklé situace ve společnosti

4 ÚLOHA MARKETINGU VE SPORTU

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení všech potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, který zajišťuje splnění cílů organizace. Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají přesně to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními (STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., 2006).

V současné době se marketing stal skutečným systémem řízení a podnikání, filozofií, která proniká podnikem od organizace výroby až k zajištění odbytu a provádění propagace. Jde vlastně o veškeré činnosti firmy vztahující se k trhu. Základním subjektem, na který se tržně zaměřená orientace obrací, je zákazník. Jeho požadovaným výsledkem je právě jeho upoutání a uspokojení (BEDŘICH, L., 2006).

4.1 Sportovní marketing

Pojmem sportovní marketing se většinou rozumí jen sponzorování sportu a sportovní reklama. Sportovní reklama je však jako termín velice nepřesná, protože pod tímto pojmem si lze představit také upoutávku na sport. Sportovní marketing také zahrnuje i další oblasti jako je merchandising a licence (BEDŘICH, L., 2006).

Sportovní akce a tělesná cvičení patří k základním produktům. Následují produkty, které jsou vázané na osobnost, k nimž patří sportovní výkony sportovce, trenérské výkony a různé reklamní vystoupení sportovců pro potřeby firem. Média jsou nejvlivnějším faktorem v rozvoji profesionálního sportu, protože umožnila zprostředkovávat sportovní utkání v reálném čase. Všechny tyto produkty řadíme k nemateriálním produktům. Mezi produkty materiální řadíme sportovní nářadí, náčiní a sportovní oblečení. Jako vedlejší produkty můžeme brát tělovýchovná a sportovní zařízení, společenské akce, formy pojištění sportovců, vstupenky, doprava apod. Sportovní marketing nemá jen své pozitivní stránky. Svědčí o tom

dopingové skandály, korupce, padělání značek a další přispěly k tomu, že pohled na sport již není v současné době tak čistý.

Marketing ve sportu se podílí na cca 1-2 % tvorbě hrubého domácího produktu a je tak významným tvůrcem pracovních míst. Různé průzkumy sledovanosti sportu ukazují, že 80 % obyvatel provozuje sport pasivně a 50 % aktivně. V celé republice tvoří sportovní základnu kluby, spolky a jednoty na legislativní bázi občanských sdružení. Jsou jich tisíce a sdružují statisíce nejpopulárnějších sportů, jako je fotbal, hokej, tenis, basketbal (ČÁSLAVOVÁ, E., 2000).

4.2 Marketingový komunikační mix

Pokud chce firma efektivně dosahovat svých cílů, nesmí zapomínat na udržování komunikace a uspokojit požadavky a potřeby zákazníků. Všechny možné faktory může firma ovlivnit prostřednictvím poptávky a daných potřeb. K zefektivnění této komunikace slouží tzv. marketingový komunikační mix, který je součástí marketingového mixu „4P“ (DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., 2006).

Mezi nástroje „4P“ patří Product (produkt, služba), Price (cena), Place (místo, distribuce), Promotion (reklama). Některé firmy můžou mít „6P“ (navíc lidé a určité procesy) nebo „9P“ (navíc partnerství, shromažďování a vytváření nějakých programů)

Tab. 2: Přínos marketingu (MARTINEC, nepublikováno)

Pozitiva	Negativa
ujasňuje, komu je určena nabídka TV a sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu	pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost
diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv	marketing vede ke gigantománii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí, v osobnostních právech sportovce)
určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních a sociálních	dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků
získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit	show (zaměřenou např. na reklamu)
promýšlí propagaci TV a sportu	

4.3 Sponzoring ve sportu

Sponzorství ve sportu je partnerský vztah mezi sponzorem na jedné straně a sportu na straně druhé, když dochází k vzájemnému respektování zájmů u obou stran. V současné době je provoz většiny sportů finančně náročný a proto sportovní kluby hledají různé způsoby jak zvýšit svoje příjmy. Sponzoring je velmi důležitým prostředkem, jak si může sportovní klub zabezpečit finanční zdroje. Dnes je nejčastějším projevem sponzoringové komunikace financování sportovních, kulturních a sociálních aktivit (BEDŘICH, L., 2006).

Sponzorské angažmá je v některých oblastech zajímavé až tehdy, když jsou k dispozici určité mediální prostředky k prezentaci „společné práce“. Vztah produktu nebo podnikání ke sponzorované sportovní události, může být vyjádřen stupněm sportovní blízkosti:

- **Produkty 1. Stupně**

Jedná se o sportovní zboží, které je bezprostředně používáno, spotřebováváno nebo nasazováno při sportovním výkonu. Patří sem hlavně známé firmy Nike, Adidas, Dunlop, Atomic, Hummel atd., vyrábějící sportovní zboží jako jsou trička, boty, tenisové míčky nebo lyže pro různé druhy sportů.

- **Produkty 2. Stupně**

Jedná se o sportovní zboží, které není pro sportovní výkon bezprostředně nutné, ale přesto je používáno. Do této kategorie patří hlavně tréninkové přístroje, sportovní tašky, speciální sportovní výživa, ale také určité prostředky pro tělesnou péči nebo iontové nápoje. Jsou používány nebo konzumovány při tréninku, před nebo po závodech nebo v pauzách mezi závody.

- **Produkty 3. Stupně**

Sportovně vzdálené zboží, které má jen nepřímý vztah ke sportu. Chybějící spojení se sportem je nahrazováno společnými image-komponenty. Jedná se např. o vztah automobilky BMW k exkluzivním golfovým turnajům.

- **Produkty 4. Stupně**

Sportovně cizí zboží, které nemá ani bezprostřední ani nepřímý vztah ke sportu. Při sponzorování se objevuje čím dál tím více produktů, které nemají se sportem nic společného. Jsou to např. reklamy firmy Bauhaus, různých investičních fondů atd., na mantinelech či ochozech sportovních stadionů.

(BEDŘICH, L., 2006)

Tři klasické formy komunikativní politiky ve sponzoringu jsou:

1) **Reklama**

- použití titulu oficiální sponzor na inzerátech, plakátech, v televizním vysílání, aniž by byl reklamovaný prostředek blíže představen
- použití sportovního angažmá ve formě osvědčení špičkovými sportovci nebo sportovními týmy
- použití sportovního angažmá na cílenou skupinovou kampaň, tzn. k oslovení určité vytipované skupiny, současně s běžnou reklamou

2) **Podpora prodeje**

- vypsání ceny orientované na spotřebitele pod záštitou podporovaného sportovce
- soutěže pro spotřebitele s pozváním na sponzorovanou akci (utkáni – mistrovské, pohárové apod.) pro vítěze
- soutěže s možností výhry sportovní aktivity nebo tréninku společně s mužstvem

- VIP vstupenky na sponzorovanou sportovní akci (např. s přístupem do zákulisí nebo na raut)
- autogramiáda předních sportovců v místě prodeje

3) Public relations (práce s veřejností)

- představení sponzoringu na tiskových konferencích, ve sdělovacích prostředcích, v klubovém časopise
- pozvání vlivných nebo známých osob z obce nebo regionu vytvářejících veřejné mínění na sponzorovanou sportovní akci s odpovídající péčí a pohoštěním
- tiskový servis v rámci velké sportovní akce s péčí a ochotou poskytnutí informací tisku o právě probíhajícím sportu, zajištění sportovců pro interview

(BEDŘICH, L., 2006)

5 PROFESIONÁLNÍ FOTBALOVÝ TÝM – FC SLOVAN LIBEREC, A.S.

5.1 Historie

První fotbalový klub, založený na Liberecku byl v roce 1904 Reichenberger Sport klub. O pět let později vznikly další fotbalové oddíly, jako byly Slovan, Austria, Merkur, Meteor, Sparta Horní Růžodol a Slavia Liberec.

Slovan Liberec byl založen 12. července 1958, to když se sloučila Jiskra se Slavojem a vstoupil do II. ligy. V následujících letech se hrály v Liberci nižší soutěže a v roce 1970 postoupil Slovan do celostátní II. ligy. Následovaly průměrné ročníky ve III. lize, a po rozdělení II. ligy na českou a slovenskou národní ligu, střídavé účasti ve druhé nebo třetí nejvyšší soutěži (FC SLOVAN LIBEREC, 2010).

Datem 6. ledna 1992 se začala psát nová historie Slovanu, kdy na valné hromadě dostalo šanci nové mladé vedení, které přislíbilo postup do I. ligy. Rozdělením Československé republiky na Českou republiku a Slovenskou republiku v roce 1993 nastalo rozdělení Československé federální ligy. V té době nejvyšší soutěž u nás hrálo i 6 slovenských týmů, které od sezóny 1993/1994 nahradilo šest týmů z druhé ligy. Slovan Liberec tak skutečně v roce 1993 pod vedením trenéra Vlastimila Petržely do I. ligy postoupil.

V roce 2000 zvítězil v domácím poháru, čímž poprvé v historii klubu vstoupil do evropských pohárů. V sezóně 2001/2002 zažil neuvěřitelnou jízdu v poháru UEFA, která skončila až ve čtvrtfinále. Na konci sezóny se FC Slovan Liberec stal prvním mimopražským Mistrem České republiky. To vše se dělo pod vedením dvojice Škorpil, Csaplár. Druhého titulu Mistr ligy se FC Slovan Liberec dočkal v sezóně 2005/2006, pod vedením trenéra Vítězslava Lavičky.

V současnosti je v klubu celá řada reprezentantů všech věkových kategorií, včetně A týmu České republiky. Svá utkání hraje Slovan na zrekonstruovaném stadionu U Nisy, kde je v současnosti kapacita 9 900 míst pouze pro sedící diváky. Trenérem ligového týmu je Petr Rada (FC SLOVAN LIBEREC, 2010).

5.2 Organizační struktura

FC Slovan Liberec, a.s., byl založen za účelem provozování sportovní činnosti – kopané. Společnost dále podniká v marketingové činnosti, manažerské činnosti ve vrcholové kopané, reklamní a propagační činnosti a nákupu zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, která je složená ze všech přítomných akcionářů. Valné hromadě přísluší rozhodovat ve věcech, které podle zákona nebo stanov náleží do její působnosti, a to zejména: rozhodovat o změně stanov, schvalovat všechny účetní závěrky, rozhodovat o zvýšení nebo snížení základního kapitálu, volit a odvolávat členy představenstva a rozhodovat o zrušení společnosti. Valná hromada se koná nejméně jednou za kalendářní rok. Představenstvo společnosti má 5 členů. V současné době dle výpisu z obchodního rejstříku je předsedou Ing. Zbyněk Štiller, místopředsedou Ing. Ludvík Karl. Zbylými třemi členy jsou Ing. Libor Kleibl, Josef Bureš a Pavel Marek. Představenstvo zasedá nejméně jednou za dva měsíce. Jejich sportovní úsek (viz příloha č. 5). Akciová společnost je rozdělena na čtyři střediska: mužstvo A, mládež, mužstvo B, a ženy od 01.07.2007 (JUSTICE,2009).

Tab. 3: Vedení FC Slovan Liberec (FC Slovan Liberec, 2010)

Prezident klubu	Ing. Zbyněk Štiller
Ředitel klubu	Ing. Libor Kleibl
Asistentka ředitele klubu	Miroslava Košátková
Technický ředitel	Jaroslav Kovářík
Ředitelka obchodu a komunikace	Eva Lenertová
Referent marketingu	Mgr. Tomáš Čarnogurský
Referentka propagace a pokladen	Hana Kosinová
Tiskový mluvčí, referent PR	Lukáš Váňa
Hlavní ekonom	Michal Matouš
Technický ředitel	Jaroslav Kovářík

5.3 Finanční analýza

Dle výroční zprávy FC Slovan Liberec v sezóně 2009/2010 hospodařil s rozpočtem kolem 70 až 80 mil. korun ročně. Tento rozpočet patří na poměry v nejvyšší české lize k jednomu z větších. Lze konstatovat, že pokud by tým splnil předsezónní očekávání, neměl by se dostat do velkých finančních problémů.

Skutečnost je však jiná, během sezóny došlo k nevýrazným výsledkům a k značným komplikacím ve finanční oblasti, která již v průběhu loňského hodnoceného období velmi těžce zaceluje díry vyplývající z konce partnerských smluv Slovanu a firem kolem Preciosy. Kromě Fortuny se zatím nepodařilo najít dalšího důležitého partnera, který by pomohl fotbalovému klubu FC Slovan Liberec. Rovněž příjmy z transferu hráčů do vyspělých fotbalových klubů se snížily. V současné době tak dochází k vyšším výdajům než příjmům. Vedení si je vědomo toho, že největší možné zdroje jsou v účasti v soutěžích UEFA. I v této oblasti zůstal FC Slovan Liberec daleko za těmito cíli (JUSTICE, 2009).

Pouze kvalitní práce realizačního týmu s hráči, podepřená jednoznačnou komunikací mezi managementem klubu, realizačním týmem a hráči, kde musí jít o jednoznačné vysvětlení a pochopení pozice klubu a jeho cílů, dává racionální základ pro splnění těchto cílů. Přitom je důležité, aby to bylo provázáno atraktivním fotbalem, který bude lahodit všem věrným fanouškům (ŠTILLER, 2010).

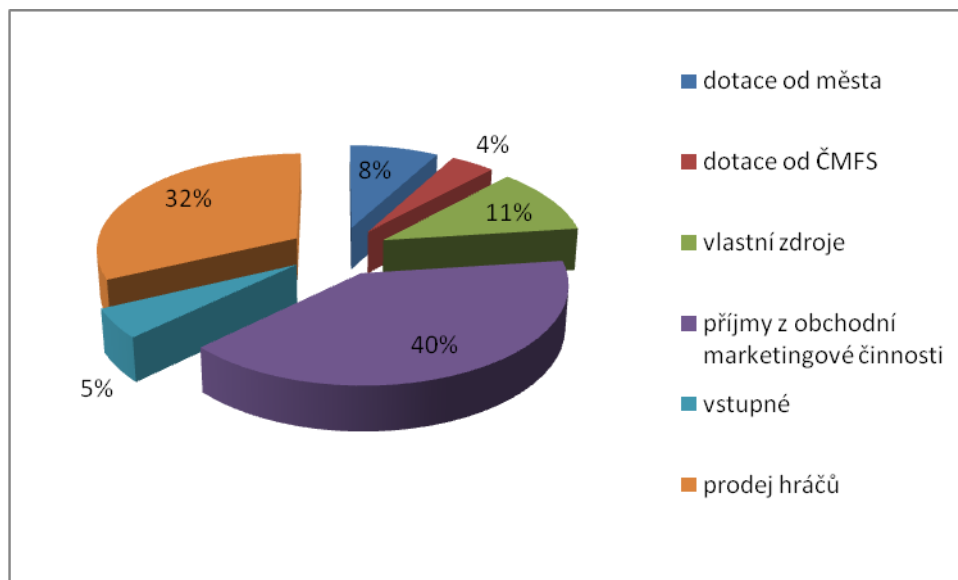
Tab. 4: Hlavní finanční ukazatele (Justice, 2009)

v tis. Kč	Účetní období		
	01.01.06 30.06.07	01.07.07 30.06.08	01.07.08 30.06.09
Roční úhrn čistého obratu	354 212	129 672	142 267
Tržby celkem	194 515	66 642	42 507
HV před zdaněním	28 234	-52 457	-64 135
Stálá aktiva netto	24 877	21 207	19 846
Vlastní kapitál	292 799	240 457	176 466

Zdroje financování klubu FC Slovan Liberec se skládají z 6 hlavních položek. Největší, téměř 40% položkou jsou příjmy z obchodní marketingové činnosti. Je tedy patrné, že nejvyšší českou fotbalovou soutěž láká velké množství sponzorů. Hrají tak nejdůležitější úlohu v hospodaření klubu. Příjem z marketingové činnosti není však záležitostí pouze sponzorů, ale i reklamy, televizních práv apod. Druhý nejvyšší podíl je z prodeje hráčů. Nezanedbatelný příjem je i z vlastních zdrojů. Což je vlastní kapitál společnosti. Další příjem je založen na spolupráci s městem Liberec, který daroval část ze sportovního fondu

(80 000 Kč) a na sanaci skalního masivu v areálu stadionu U Nisy. Příjmy ze vstupného a dotace od ČMFS nejsou základním kamenem rozpočtu (JUSTICE, 2009).

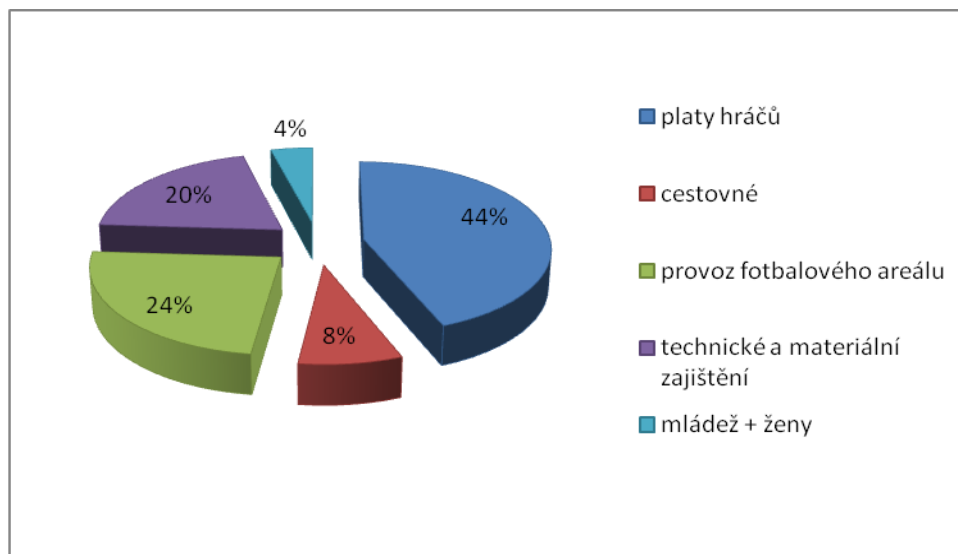
Graf č. 1: Zdroje financování klubu FC Slovan Liberec pro sezonu 2009/2010 (Justice, 2009)



Největším výdajem klubu jsou výplaty hráčů, členů realizačního týmu a dalších zaměstnanců klubu. Druhým největším výdajem je provoz fotbalového areálu (energie, voda, údržba všech fotbalových hřišť a případná výměna vyhřívaného trávníku). Mezi technické a materiální zajištění patří obstarání veškerých potřeb na zápasy, přípravných soustředění apod.

FC Slovan Liberec, mužstvo ze severu Čech má částku, kterou vynaloží na cestování vyšší než mužstva, která sídlí ve středu republiky. Klub také hradí činnost mládeže, oddílu kopané žen a fanclubu.

Graf č. 2: Výdaje FC Slovan Liberec pro sezonu 2009/2010 (Justice, 2009)



5.4 Marketing, reklama

Celkový počet obchodních partnerů, se kterými klub spolupracuje, je přibližně 90. Největším akcionářem a tudíž majoritním vlastníkem klubu, je už dlouhá léta jablonecká firma Preciosa, a.s. Ta vlastní celkem 97,78 % veškerých akcií. Druhým největším akcionářem klubu je společnost Sova Liberec, s.r.o. Generálním partnerem Slovanu Liberec je sázková kancelář Fortuna. Tato sázková kancelář se, stejně jako konkurenční společnosti, v profesionálním sportu a fotbalu obzvlášť angažuje poměrně výrazně. V Česku je sponzorem amatérských a profesionálních fotbalových týmů: AC Sparta Praha, FC Baník Ostrava, FC Zbrojovka Brno a Bohemians 1905. V regionu má Fortuna velkou konkurenci, např. sázková kancelář Tipsport sponzoruje HC Bílé Tygry, sázková kancelář Chance FK Baumit Jablonec.

Významným zdrojem finančních prostředků je společnost STES a.s., která je oficiálním marketingovým zástupcem Českomoravského fotbalového svazu (ČMFS). Zabezpečuje mediální smlouvy pro prezentaci fotbalu ve sdělovacích prostředcích. Získává sponzory pro celou Gambrinus ligu a je exklusivním vlastníkem TV práv soutěže a části reklamních práv. Kluby mají povinnost prezentovat ligové sponzory dle instrukcí STESu a odměnou jim jsou milionové peněžité částky na konci sezóny, které jsou závislé na celkovém umístění v tabulce (STES, 2009).

Dalším zajímavým partnerem Slovanu Liberec je dánská firma Hummel, která pro klub od ledna 2008 zajišťuje kompletní sportovní vybavení. Jako protislužbu jim Slovan nabízí reklamu. Liberec je jediným týmem v české nejvyšší soutěži, který je firmou Hummel podporován. Ve spolupráci s dánskou firmou Hummel nabízí klub k prodeji dresy a sportovní oblečení ve Fanshopu. Dále mezi partnery Slovanu Liberec patří např. Nikon, T-Mobile, SMC, ICZ, NIO Sport, Realmont, Autotrend, Auto Enge, DB Schenker, Radio Contact (ČARNOGURSKÝ, 2010).

Slovan Liberec má pro potencionální sponzory nejrůznější nabídky v podobě propagace jejich firem a pronájmu reklamních ploch. Jednotliví partneři si vyjednávají „balíčky na míru“, tj. kombinaci různých druhů reklamy. Délka smlouvy se sponzory je většinou dohodnuta na sezónu a výjimečně i na několik sezón. Rozdělují se na smlouvy sponzorské, poskytující finance a smlouvy barterové, které recipročně poskytují služby a zboží. Mezi nejlukrativnější reklamní službu patří reklama na dresech hráčů, na kterých se prezentují největší partneři Slovanu Liberec. Následně pak reklamy na severní tribuně, které jsou v záběru kamer a poté reklamy na ostatních tribunách. Dále prezentace v Press centru, na plakátech k domácímu utkání, ve VIP prostorech, v ročence klubu, na permanentkách, internetu, v bulletinu a na velkoplošné projekci, kde probíhají reklamní spoty. Firmy mají možnost stát se partnerem utkání, což by mu přineslo jeho zveřejnění v upoutávkách na zápas (ČARNOGURSKÝ, 2010).

Obr. 5 – Možnosti prezentace firem (FC SLOVAN LIBEREC, 2010)

Typ prezentace	
vícepolohové panely	severní tribuna 24x1m
	východní tribuna 21x1m
	západní tribuna 21x1m
3 - polohové panely	východní tribuna - 6x1m
	západní tribuna - 4x1m
pevné panely	severní tribuna - 2,2x1 m
	hlavní tribuna - 3x0,5m
	hlavní tribuna - 3x1m a 2x2,5m
panely na tréninkovém hřišti	
umístění loga na vstupenkách	
prezentace v kalendářích	
prezentace na plakátu A-mužstva	
prezentace na plese	

V rámci každého fotbalového utkání se o přestávce konají soutěže např. v pokutových kopech o ceny, které věnují sponzoři. Pro zvýšení atraktivnosti domácích utkání má liberecký klub svůj Slovan Cheerleaders (<http://www.slovancheerleaders.wz.cz/>), který zpřijemňuje přestávku mezi oběma poločasy svými vystoupením už od roku 2002. Tento 15 členný tým má za sebou i některé úspěchy na soutěžní scéně a každoročně se účastní Mistrovství ČR a Spirit Cheer Cup.

Pro diváky před každým zápasem je připraven zápasový bulletin, kde si mohou přečíst komentáře z minulého utkání, představení obou týmů, sponzorů, reklamních předmětů z fanshopu a přehled zápasů B mužstva, dorostu a nižších věkových kategorií. Další informace o zápasech a akcích pořádaných klubem jsou k fanouškům a médiím směřovány hlavně pomocí webových stránek klubu, hlasatele a na velkoplošné obrazovce při zápasech (ČARNOGURSKÝ, 2010).

Zdrojem propagace klubu je také fanshop, různé plakáty a kalendáře. Ve fanshopu, kterých je v regionu šest, mají fanoušci možnost zakoupit reklamní předměty (dresy, šály, čepice, sportovní oblečení, textil a další drobné dárky).

Pro sponzory jsou velmi důležité prodeje přídavných reklam a televizní přenosy zápasů a akcí, ve kterých se loga sponzorů objevují. Od sezóny 2010/2011 mohou čeští diváci z každého kola vidět 4 přímé přenosy, a to na kanálech České televize, Nova Sport a Sport 2. Případně i na internetových stránkách (např. <http://www.tipovani.cz>), kde můžou fanoušci sledovat zápasy online (STES, 2009).

Marketingové oddělení komunikace má na starosti jednání s obchodními partnery a fanoušky. Obnovuje stávající smlouvy s obchodními partnery, aktivně vyhledává nové a zajišťuje pro ně veškerý servis (reklamní plnění, V.I.P., vstupenky apod.) (ČARNOGURSKÝ, 2010).

5.5 Diváci, fanoušci

Ve všech špičkových fotbalových soutěžích činí příjem ze zápasů velký díl z klubového rozpočtu. V české nejvyšší soutěži tomu tak není. Diváci ztrácejí o fotbal zájem a návštěvnost je tak nejhorší za posledních pět let. Na fotbalové

utkání Slovanu Liberec přichází určitá část fanoušků, kteří chodí vždy, ať se týmu daří či nedaří. Vzhledem ke kapacitě stadionu 9 900 míst, lze označit průměrnou návštěvu na 4670 diváků. Přičemž návštěvy pod 5 000 jsou označovány za podprůměrné a nad 5 000 nadprůměrné. V současné době musím konstatovat, že návštěvnost je mírně podprůměrná a to z důvodu kolísavých výkonů a výsledků na hřišti.

Samotní fanoušci FC Slovanu Liberec jsou považováni za jedny z nejlepších a nejslušnějších v ČR. Výsledkem dobré práce je vznik jednoho z prvních preventivních projektů zaměřených na práci s mladými fotbalovými fanoušky formou kontaktní sociální práce v roce 2005. Při řešení problémů s fotbalovými výtržníky se doposud většina českých klubů omezuje na represí a komunikaci s vlastními fanoušky se spíše podceňuje. Pro fanoušky je přímo na stadionu U Nisy k dispozici klubovna s vybavením pro volný čas. Projekt je realizován v úzké spolupráci s oficiálním fanklubem FC Slovan a setkává se s pozitivní odezvou, jak mezi fanoušky a vedením FC Slovan Liberec a.s., tak v regionálních i celostátních médiích. V sektoru pro domácí vlajkonoše se nyní schází více než dvousetčlenná skupina nekonfliktních fanoušků (převážně ve věku 12-20 let). Skupina problémových jedinců se v současnosti schází mimo tento sektor. Při domácích zápasech klubovnu navštěvuje až 50 fanoušků, v jiných dnech 10-20 mladých příznivců klubu. Klubovna se postupně stává základnou fanouškovského života. Klubovna slouží jako místo pro mimozápasové setkávání fanoušků a uskladnění fanouškovských předmětů (bubny, vlajky, apod.). Zájemci mají k dispozici mimo jiné počítač s přístupem na internet, stolní fotbal, TV, PlayStation, video, ale i materiál pro výrobu transparentů. Náklady na chod klubovny (topení, elektřina, voda, připojení na internet) hradí klub, který zdarma poskytuje i prostory klubovny. Cílem tohoto projektu je postupné zlepšení celkové atmosféry na stadionu i v jeho okolí včetně snížení nákladů na zajištění bezpečnosti při prvoligových utkáních v Liberci (ČARNOGURSKÝ, 2004).

FAN CLUB SLOVAN byl založen v roce 2004 pro potřeby fanoušků FC Slovan Liberec. FCS sdružuje osoby, které chtějí být součástí FC Slovan Liberec. Členové FCS využívají mnoha výhod: slevu na kartu SPHERE, která se dá uplatnit v mnoha obchodech, slevu na venkovní utkání nebo 10% slevu při nákupu propagačních předmětů FC Slovan Liberec a 5 - 15% slevu u obchodů

zařazených v obchodní síti Sphere. Každý z příznivců Slovanu Liberec má možnost vybrat si ze dvou členství: Členství „Kotel“ nebo modrobílé členství (FC SLOVAN LIBEREC, 2010).

5.6 Zázemí a mládež

Stadion U Nisy se nachází v místě sídla klubu FC Slovan Liberec, a.s., jehož vlastníkem je město Liberec. Celý komplex, až na pár míst ve spodní části hlavní tribuny, je zastřešen a osvětlen. Dominantou stadionu je skála, která zasahuje do stadionu mezi hlavní a východní tribunou. Na opačném místě mezi hlavní a západní tribunou je umístěná obrazovka, na které se před zápasem promítají předchozí zápasy, příp. upoutávky na výjezdy na venkovní zápasy a další informace. Při zápase mají diváci možnost shlédnout zajímavé opakované momenty. Po celou dobu se na obrazovce promítají reklamy partnerů klubu FC Slovan Liberec. Hráčské zázemí, prostory pro rozhodčí, novináře a místnost pro konání tiskových konferencí se nachází v útrobách hlavní tribuny. Zázemí pro vedení klubu, tréninkové zázemí a V.I.P. prostory se nachází v prostorách východní a hlavní tribuny. Foto stadionu U Nisy (viz příloha č. 3). Za zmínku stojí i to, že na rozdíl od některých ostatních klubů, Slovan Liberec zatím nezobchodoval název stadionu.

Exteriér stadionu obklopují dvě tréninková hřiště. Jedno s umělým povrchem, které využívají v zimním období pro své mistrovské zápasy ženy a mládež FC Slovan Liberec a druhé travnaté, pro tréninkové účely. Dalšími hřišti, které si A tým Slovanu Liberec pronajímá, jsou umělá tráva v Harcově, v Doubí a nymburský sportovní areál.

Dle výsledků ankety sportovního deníku ISPORT v hodnocení stadiónů Gambrinus ligy se řadí FC Slovan Liberec mezi stadiony s nejlepší hygienou, komfortem a atmosférou při fotbalových zápasech. Na velmi dobré úrovni je cena vstupenek na zápas, bezpečnost při utkáních a rozmanitost suvenýrů. Informační servis, občerstvení při zápasech a výhled je na průměrné úrovni. Nedostatkem na stadionu U Nisy je nízká kapacita parkovacích míst. V blízkosti stadionu se nenachází žádné parkoviště, auta stojí v zástupech na přilehlých komunikacích.

Proto je potřeba tento nedostatek co nejdříve vyřešit vybudováním nového parkoviště (ISPORT, 2010).

Hráči rezervního týmu využívají tréninkové hřiště v prostorách stadionu U Nisy nebo v areálu Městského stadionu v Liberci, kde sehrávají i svá mistrovská utkání. Další možností, kterou využívá B tým Liberce pro svoji přípravu je hřiště na okraji Liberce, v Mníšku. Dorostenci Slovanu využívají prostory Městského stadionu v Liberci, kde trénují a hrají svá mistrovská utkání. Dále využívají nové tréninkové hřiště za areálem Městského stadionu a sousední část travnatého hřiště pro baseball. Mladší a starší žáci Slovanu Liberec hrají svá mistrovská utkání na hřišti v nedaleké Raspenavě. Hráči Slovanu tak mají dostatek prostoru pro trénování i sehrání svých zápasů. V souvislosti s mládeží je cílem vybudovat letní tréninkové a zápasové centrum v areálu na Letce.

Pokud chce být jakýkoliv klub dlouhodobě úspěšný na nejvyšší ligoové úrovni, musí koncepčně pracovat s mládeží a vychovat hráče, kteří budou později nastupovat za A tým. Důležitá je zodpovědná práce profesionálních trenérů mládeže určitých věkových kategorií, organizace úseku mládeže, obětavá práce externích trenérů a všech dalších lidí podílejících se na rozvoji talentu budoucích libereckých reprezentantů.

Mládežnický úsek Slovanu Liberec má ustálenou a propracovanou strukturu i komplexní systémy řízení pro všechny mládežnické týmy - 28 trenérů, 14 družstev všech mládežnických kategorií od 6 let - nejmladší přípravky až po 18 let - A starší dorost. Cílem práce s mládeží byla, je a bude výchova mladých, talentovaných fotbalistů a to nejen s ohledem na sportovní výkonnost, ale také z hlediska lidských a morálních vlastností. FC Slovan Liberec se věnuje celoroční přípravě dětí a mládeže v rámci pravidelných tréninků, soustředění a účasti na utkáních a turnajích ve fotbale.

V minulé sezóně dorost neudržel první pozici v nejvyšší dorostenecké soutěži a konečné 2. místo znamená zklamání a nepostoupení do nejvyšší soutěže. Žákovský A tým v nejvyšší české lize skončil na 7. místě, který znamená vylepšení pozice proti předchozí sezóně (KLEIBL, 2010).

Během třinácti ligoových sezón se v Liberci objevila celá řada hráčů, kteří se dokázali vypracovat mezi absolutní českou špičku. Ladislav Maier je držitelem

stříbrné medaile z EURO 1996 v Anglii a chytal v Rapidu Vídeň. Roman Týce, Martin Jiránek, Jiří Štajner, Václav Koloušek, Jan Polák, Marek Čech, Tomáš Zápotočný a Filip Hološko. Ti všichni se díky Slovanu dostali do zahraničních klubů a někteří i do reprezentace (FC SLOVAN LIBEREC, 2010).

5.7 Krátkodobé a dlouhodobé cíle

a) krátkodobé sportovní cíle

- udržení pozice v Gambrinus lize zajišťující boj o evropské poháry
- udržení B týmu v třetí nejvyšší soutěži

b) dlouhodobé sportovní cíle

- návrat do evropských pohárových soutěží
- postup A dorostu do nejvyšší soutěže, s většími možnostmi přestupu mládežníků do A i B týmu
- účast ostatních mládežnických celků v nejvyšších soutěžích

c) krátkodobé ekonomické cíle

- redukce nákladů na provoz akciové společnosti
- adaptace ekonomiky klubu na novou situaci (neúčast v evropských pohárech)

d) dlouhodobé ekonomické cíle

- stabilizace ekonomiky klubu, aby byla dlouhodobě vyrovnaná a udržitelná
- zvýšení příjmů z prodeje reklam a přestupů hráčů

e) krátkodobé marketingové cíle

- zvýšení návštěvnosti na dříve obvyklou úroveň
- získání dalšího velkého partnera s možností jeho reklamy na dresech

f) dlouhodobé marketingové cíle

- stát se divácky i sponzorsky nejatraktivnějším sportovním klubem v regionu
- rozšíření portfolia stálých velkých partnerů
- klub chce pravidelně vyprodávat stadión
- zajištění kvalitního servisu pro fanoušky a prohlubování jejich vazby na klub

(ČARNOGURSKÝ, 2010)

6 AMATÉRSKÝ FOTBALOVÝ TÝM - TJ JISKRA VRATISLAVICE NAD NISOU

6.1 Historie

Historie vratislavického fotbalu se datuje od 2. poloviny 19. století. Původně byly dvě hřiště. První bylo založené roku 1873, určené pro dělnický svazek. Druhé hřiště bylo určené živnostníkům a vzniklo v roce 1884. První oddíl kopané byl založen v roce 1947 a zaregistroval se pod názvem SK Český lev. Hrál se na škvárovém hřišti U Cihelny. Roku 1982 byl zvolen trenérem a předsedou p. Vlastimil Bartoníček. Pod jeho vedením vznikl oddíl mužů a žáků. Hráli nejnižší soutěž, okresní přebor. V této čistě amatérské fotbalové soutěži se tým nacházel do roku 2005. Zatímco žáci postoupili do krajského přeboru už v roce 1985.

V roce 1986 byla dokončena výstavba nového travnatého hřiště, která trvala rok a podíleli se na ní i samotní hráči. Na tomto hřišti se hraje dodnes. Po čtyřiaadvacetileté obětavé práci pana Bartoníčka došlo ke změně předsedy oddílu. Stal se jím pan Zdeněk Braun, který přivedl do vratislavického fotbalu nové sponzory, kvalitní hráče a nového trenéra. Odměnou mu byl postup do krajské soutěže (BARTONÍČKOVÁ, 2010).

V současné době TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou bojuje v 1. A třídě. Po odchodu předsedy Brauna roku 2008 se tým neudržel v krajské ligoové soutěži a nachází se v poklidném středu tabulky s jediným cílem, udržet se v této soutěži.

6.2 Organizační struktura

Fotbalový klub TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou má status občanského sdružení. To vedle fotbalu zahrnuje dalších 7 sportovních oddílů. Patří tam: BBS aerobik klub, kulturistika, volejbal, sálová kopaná, odbíjená, gymnastika a zdravotní TV. Celkem má 240 členů a z toho je 105 členů mládeže.

Nejvyšší orgánem je valná hromada, která je složená ze zástupců jednotlivých oddílů, která se schází dle potřeb až šestkrát do roka. Předsedou

tělovýchovné jednoty je Josef Rampáček. Má pravomoc svolávat řádné i mimořádné valné hromady. Společně pak projednávají zprávu o činnosti a hospodaření klubu, schvalují rozpočet klubu pro následující období, stanovují výši členských příspěvků, rozhodují o změnách stanov a případném zániku klubu. Jejich sportovní úsek (viz příloha č. 5).

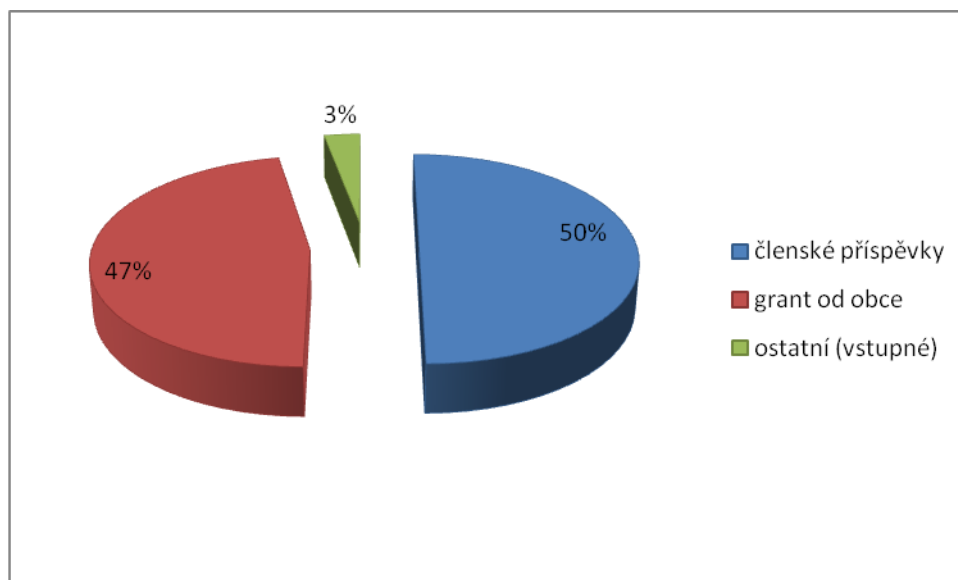
Tabulka č. 5: Vedení TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou (Vratislavice nad Nisou, 2009)

Starosta	Lukáš Pohanka
Tajemník	Pavel Kuttler
Vedoucí technického odboru	Pavel Podlipný
Vedoucí ekonomického oddělení	Ladislava Smetánková
Vedoucí odboru kultury, školství a sportu	Mgr. Ludmila Kejíková
Hlavní účetní	Jana Šábrtová
Předseda TJ	Josef Rampáček
Vedoucí fotbalového dorostu	Milan Ullrich

6.3 Finanční analýza

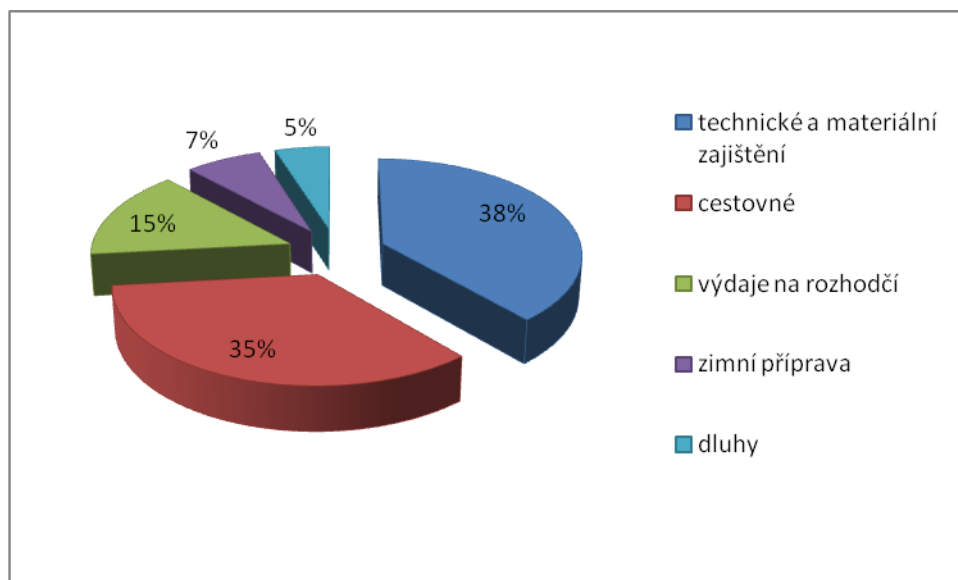
TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou pracuje pro rok 2009/2010 s velmi omezeným rozpočtem. Ten je závislý na grantu od městského obvodu Vratislavice a členských příspěvcích jednotlivých členů. I když klub žádal o částku 300 000 Kč, zastupitelstvo odsouhlasilo a přidělilo ze svého rozpočtu 80 000 Kč. Všechny jednotlivé oddíly mají zavedené roční příspěvky. U mužů se jedná o částku 1200 Kč, dorost 800 Kč a žáci 600 Kč. Malé procento příjmů ještě činí z výběru vstupného, které je přibližně 6000 Kč za rok. Celkem tedy může klub hospodařit s částkou 196 700 Kč.

Graf č. 3: Zdroje financování klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou pro sezonu 2009/2010
(Bartoničková, 2010)



Výdaje můžeme rozdělit na 5 hlavních částí. Technické a materiální zajištění, cestovné, výdaje na rozhodčí, zajištění zimní přípravy a splácení dluhů. Největším výdajem je technické a materiální zajištění, do kterého patří veškerá příprava na utkání (praní dresů, zajištění a příprava hřiště před zápasem). Výdaje za cestovné jsou druhou největší nákladovou položkou, klub si musí zajistit vlastní dopravu k venkovním zápasům. Rozhodčí dostávají nejen odměnu za řízení fotbalového utkání, ale je jim proplácena i náhrada za cestovné. Klub si také hradí zimní přípravu, která proběhla letos poprvé v novém fotbalovém areálu Na rozcestí v městském obvodu Vratislavice nad Nisou. Sponzorem areálu je i ligový fotbalový tým FC Slovan Liberec. Klub se také musí stále vypořádat s dluhy, které zde zanechal předchozí předseda TJ.

Graf č. 4: Výdaje TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou pro sezonu 2009/2010 (Bartoničková, 2010)



6.4 Marketing, reklama

Co se týče marketingu a reklamy je tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou na úplném začátku. Klub si stanovil jasný cíl, získat kvalitní a hlavně dlouhodobé finanční zdroje. Pomohlo by získat finančně zajímavého sponzora, což se bohužel doposud nepodařilo. S ohledem k celosvětové hospodářské krizi se tento cíl vzdaluje.

Jedna z možností je propagace. Zatím klub nepřišel s nápadem, jak se zviditelnit při domácích zápasech. To by mohlo přilákat nejen sponzory, ale i fanoušky, kteří jsou ve fotbale nedílnou součástí.

Klub se snaží vytvořit dobré podmínky pro své věrné fanoušky. Přestávky divákům zpříjemňují mladší i starší členky aerobik klubu BBS svými vystoupeními.

Ve vratislavickém fotbalu není marketingové oddělení, tudíž práce týkající se marketingové činnosti je značně komplikovaná. Tuto práci se snaží vykonávat předseda TJ pan Josef Rampáček.

6.6 Zázemí a mládež

Stadion klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou se nachází v obci Vratislavice, jehož vlastníkem je tělovýchovná jednota Jiskra. Celkově je fotbalové hřiště ve špatném stavu. Problém by se vyřešil vybudováním nového osvětleného fotbalového hřiště s umělou trávou. Exteriér stadionu má svou vlastní tribunu v podobě vyvýšené zídky bez zastřešení, s kapacitou přibližně 200 diváků a stánek s občerstvením. Foto stadionu (viz příloha č. 3). V areálu stadionu se nachází dvě samostatné kabiny se sprchami pro domácí a rozhodčí. Hostující využívají šatny a sprchy v budově tělocvičny, kde se nachází zázemí pro vedení a posilovna. Vzhledem k tomu, že TJ Jiskra nedisponovala dostatečným množstvím finančních prostředků, tělocvičnu v současné době vlastní obec Vratislavice. Obec poskytuje tělocvičnu členům TJ Jiskra. Dříve tělocvičnu využívali fotbalisté v rámci zimní přípravy. Dnes může klub přednostně od obce využívat nejen tělocvičnu, ale i sportovní areál Na rozcestí, kde se nachází osvětlené fotbalové hřiště s umělým povrchem. Tyto prostory využívá i mládež TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou.

Mládežnický úsek týmu Vratislavice nad Nisou zahrnuje mladší přípravku, starší přípravku, starší a mladší žáky a dorostence. Nedostatkem klubu je zázemí, nekvalifikovaní trenéři a slabá finanční podpora. Vedením tréninků všech mládežnických kategorií jsou pověřeni hráči mužského družstva A i B (viz příloha č. 5). Trenéři se snaží u dětí vypěstovat formou her fotbalové návyky, radost z pohybu, soutěživost, důslednost, cílevědomost a pozitivní vztah ke klubu. K tomu jim napomáhají nejen tréninky, ale i turnaje a soustředění, kterých se mužstva dle svých možností zúčastňují (BARTONÍČKOVÁ, 2010).

V minulé sezóně bylo nejdůležitější udržet oddíl mužů A v krajském přeboru. Špatné výkony zapříčinily pád do první A. třídy. Momentálně se tým v této třídě nachází na 8. místě. Mužstvo B, hrající nejnižší okresní soutěž, skončilo na 7. místě. Dorost v první A. třídě vybojoval 7. místo. Žáci A,B hrají okresní přebor a v loňské sezóně se umístili na 9. místě. Juniorka se udržela ve 3. třídě na 6. pozici.

V mládežnických týmech Vratislavice nad Nisou vyrostli zatím dva fotbaloví odchovanci, kteří hráli nejvyšší fotbalovou soutěž. Prvním odchovancem

je bývalý obránce Zbyněk Rampáček, hráč ligového FK Teplice. Profesionální kariéru ukončila a v současné době je trenérem a hráčem oddílu mužů. Zároveň je trenérem mladších žáků, kde vyrůstají jeho dva synové. Druhým je útočník Luděk Zelenka, který vystřídal 7 ligových klubů. Největší úspěchy zažil ve Viktorii Žižkov a Slavii Praha. Na začátku roku 2010 ukončil profesionální kariéru a v současné době hraje v první B. třídě za Všenorský SK (BARTONÍČKOVÁ, 2010).

6.5 Krátkodobé a dlouhodobé cíle

a) krátkodobé sportovní cíle

- v letošní sezoně udržení v první A. třídě fotbalové soutěže a zajištění účasti v soutěži i v příštím roce

g) dlouhodobé sportovní cíle

- stabilizace hráčského kádru a jeho udržení pro nadcházející sezony
- návrat do vyšší krajské fotbalové soutěže
- vybudování nového osvětleného fotbalového hřiště s umělým povrchem

h) krátkodobé ekonomické cíle

- zlepšení současné finanční situace

i) dlouhodobé ekonomické cíle

- stabilizace ekonomiky klubu
- získání kvalitních a dlouhodobých finančních zdrojů

j) krátkodobé marketingové cíle

- získání bonitního partnera

k) dlouhodobé marketingové cíle

- zlepšení a rozvoj marketingové činnosti
- péče o fanoušky a diváky

7 CELKOVÉ POROVNÁNÍ FOTBALOVÝCH TÝMŮ

Porovnat dva velice odlišné fotbalové kluby je velmi obtížné. Jeden fotbalový klub je plně profesionální s dvěma prvoligovými tituly, s velkými zkušenostmi a vysokými ambicemi hrát o pohárovou Evropu. Na druhé straně stojí čistě amatérský fotbalový tým, který je závislý na členských příspěvcích a grantech od městského obvodu.

7.1 Porovnání v oblasti financování

V této oblasti mají kluby zcela odlišné příjmy ze zdrojů financování. Stejně je tomu tak i u výdajů. Prvoligový FC Slovan Liberec má nejvyšší příjem z obchodní marketingové činnosti, která se týká sponzorů, reklamy, televizních práv apod. Druhý nejvyšší podíl je z prodeje hráčů. Na druhé straně jsou největším výdajem platy hráčů, členů realizačního týmu a dalších zaměstnanců klubu.

TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou má příjem z členských příspěvků a grantu od městského obvodu. Jejich největším výdajem je technické a materiální zajištění, do kterého patří veškerá příprava na utkání (praní dresů, zajištění a příprava hřiště před zápasem). Další výraznou nákladovou položkou jsou výdaje za cestovné.

7.2 Porovnání v marketingové činnosti

V této části porovnání obou klubů jsou značně velké rozdíly. FC Slovan Liberec těží ze tří důležitých marketingových činností: dobrého marketingového zázemí, kvalitních sponzorů a výborné komunikace s fanoušky a okolím. Velkou výhodou je pravidelné využívání nabízených reklamních panelů a přímé přenosy na televizních stanicích, ve kterých se loga partnerů objevují. Slovan Liberec komunikuje s médii prostřednictvím svého tiskového mluvčího, např. na tiskových konferencích a pomocí vlastních webových stránek, které kvalitně prezentují svůj klub.

Na druhé straně TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou nemá ani jednu ze tří hlavních marketingových činností. Klub sice disponuje rozsáhlou reklamní plochou, přesto má menší možnosti získat případné partnery. Propagace vratislavického fotbalu v městském obvodu je na nízké úrovni. Vlastní webové stránky, na kterých by lidé mohli sledovat výsledky týmu a rozpis zápasů neexistují. Jediná informace o fotbalu je na stránkách města Vratislavice nad Nisou, v měsíčním vratislavickém zpravodaji a na stránkách www.fotbal.cz, kde jsou prezentovány výsledky odehraných zápasů.

7.3 Porovnání krátkodobých a dlouhodobých cílů

Oba týmy mají podobný krátkodobý sportovní cíl. Pro Vratislavice nad Nisou je nejdůležitějším cílem, udržet se v první A. třídě a zajistit si tak účast v soutěži i v následujícím roce. Slovan Liberec chce udržet pozici v lize, která zajišťuje boj o evropské poháry a zároveň chce udržet B tým v třetí nejvyšší soutěži.

Z dlouhodobého sportovního cíle jsou vyhlídky poměrně odlišné. Nejdůležitějším cílem Slovanu Liberec je návrat do evropských fotbalových soutěží. Dalším cílem je postoupit s A dorostem do nejvyšší soutěže a zajistit účast ostatních mládežnických celků v nejvyšších soutěžích. Pro tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou je nejdůležitější cíl návrat do vyšší krajské fotbalové soutěže. Klub chce zkvalitňovat, stabilizovat hráčský kádr a celý svůj sportovní úsek. Cesta k tomuto cíli však nebude jednoduchá, protože tým nedisponuje dostatečným množstvím finančních prostředků. Neméně důležitým cílem je vybudování nového osvětleného fotbalového hřiště s umělým povrchem.

Krátkodobé ekonomické cíle jsou u obou klubů rovněž rozdílné. FC Slovan Liberec chce snížit náklady na provoz a chod klubu, z důvodu neúčasti v evropských pohárech. TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou má za úkol zlepšit současnou finanční situaci, protože už delší dobu splácí i dluhy po předchozím vedení TJ.

Oba týmy se shodnou na dlouhodobých ekonomických cílech, které se týkají hlavně stabilizace ekonomiky klubu. Slovan chce zvýšit příjem z prodeje

reklam a přestupu hráčů. Vratislavice potřebují získat kvalitní a dlouhodobé finanční zdroje.

Kluby mají i stejný krátkodobý marketingový cíl. Získání velkého a kvalitního partnera. FC Slovan Liberec má oproti Vratislavicím výhodu v tom, že má co novým sponzorům nabídnout. Stávajícím sponzorům může zajistit pravidelnou reklamu v televizi a na internetových stránkách klubu. Cílem Slovanu Liberec je zvýšit návštěvnost na dříve obvyklou úroveň. K tomu pomohou přibývajících kvalitní výsledky v zápasech.

Dlouhodobé marketingové cíle jsou u obou týmů odlišné. Slovan Liberec se chce stát divácky i sponzorsky nejatraktivnějším sportovním klubem v regionu a rozšířit seznam svých stálých partnerů. Dále chce pravidelně vyprodávat stadión. Cílem Vratislavic je zlepšení a rozvoj marketingové činnosti. Klub momentálně nedisponuje žádným marketingovým oddělením, jelikož není nikdo, kdo by se touto problematikou zabýval. Cílem obou klubů je věnování větší pozornosti a péče o diváky a fanoušky.

7.4 Porovnání zázemí a výchovy mladých hráčů

V této části porovnání jsou vidět velké rozdíly. Zázemí jednotlivých klubů je absolutně nesrovnatelné. Moderní stadión U Nisy disponuje veškerým komfortem, potřebným k účasti v nejvyšší fotbalové soutěži a v evropských pohárech. Stadión TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou má dlouhodobé problémy s přírodní travnatou plochou, která je ve velmi špatném stavu. Vybudováním nového osvětleného fotbalového hřiště s umělých povrchem by odstranil tento problém.

Mládežnická družstva jsou vedena na rozdílné úrovni. V případě Slovanu Liberec hraje velkou roli finanční podpora od vedení Slovanu. Mládež má zajištěné pravidelné tréninky, kvalitní tréninkové procesy a bezpečnou dopravu k venkovním zápasům. Kvalifikovaní profesionální trenéři se snaží vychovat hráče, kteří v budoucnu budou nastupovat za A tým. Mládež vratislavického fotbalu nemá k dispozici širší zázemí, kvalifikované trenéry a finanční podporu. Vedením tréninků všech mládežnických kategorií jsou pověřeni hráči mužského

družstva A i B, kteří chtějí u dětí vypěstovat formou her fotbalové návyky, radost z pohybu a pozitivní vztah ke klubu. Ke zlepšení by mohlo dojít pomocí náborů nových fotbalistů, ročníků narození 2001 – 2004.

7.5 Porovnání hráčského kádru a realizačního zázemí

Toto porovnání se týká hráčského kádru a realizačního zázemí. I v této oblasti opět vše nahrává libereckému fotbalovému týmu. Plně profesionální hráčský kádr FC Slovan Liberec se věnuje trénování a zdokonalování ve fotbalových dovednostech prakticky každý den. Využívá svých schopností k bojům v české nejvyšší soutěži. Do tréninkových plánů kromě fotbalu zařazuje gymnastická cvičení, strečink, posilovnu a jiné aktivní či pasivní formy odpočinku (bazén, sauna, vířivka, masáže). Pro tyto aktivity má FC Slovan Liberec výrazně lepší podmínky. Realizační tým (trenéři, asistenti, maséři, lékaři, kustodi) zajišťují veškerý potřebný servis, který je nutný ke stoprocentním výkonům na hřišti. Odměnou jim je pravidelné finanční zajištění včetně bonusů.

Čistě amatérský fotbalový tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou trénuje pouze dvakrát týdně. Hráčský kádr je složen z poloviny ze starších hráčů, kteří hrají pro radost a zachování dobré fyzické kondice. Zbytek tvoří mladší generace. Pro ni je hra v týmu šancí, jak se ukázat a tím získat možnost dostat se do lepších týmů. Největším rozdílem je finanční ohodnocení hráčů obou týmů. Zatímco Slovan Liberec disponuje širokým realizačním týmem, hráčský kádr Vratislavic se musí spoléhat jen Před každým zápasem má na starost přípravu dresů, balonů, a občerstvení pro rozhodčí. Zajišťuje veškerou pořadatelskou činnost a celkový úklid po zápase. Rovněž se musí postarat o vlastní dopravu na venkovní zápasy.

8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats). Jsou spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti (DĚDKOVÁ, HONZÁKOVÁ, 2006).

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě v 60. a 70. letech, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje. Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby (DĚDKOVÁ, HONZÁKOVÁ, 2006).

8.1 SWOT analýza FC Slovan Liberec

Strengths (silné stránky)

- stabilní zázemí klubu
- klub s více jak padesátiletou historií
- profesionální vedení klubu
- podpora od města
- stanovené jasné cíle do budoucnosti
- stálý příjem finančních zdrojů od sponzorů
- kvalitní tréninkové procesy
- vysoká podpora fanoušků
- dobrá marketingová komunikace

- pravidelná účast mládeže v reprezentaci ČR

Weaknesses (slabé stránky)

- současná finanční situace
- pokles transferů hráčů do vyspělých fotbalových klubů
- nízký počet parkovacích míst u fotbalového stadionu
- úbytek hráčů v dorosteneckých a juniorských kategoriích
- neúčast v evropských pohárech

Opportunities (příležitosti)

- podpis smlouvy s novým strategickým sponzorem a zajištění tak důležitých finančních zdrojů
- objevení nového mladého talentu, ať už z mladších řad Slovanu nebo zásluhou skautů
- prodej kmenového hráče za lukrativní cenu do světově známého klubu
- vývoj nových tréninkových strategií
- zkvalitnění hráčského kádru
- větší profesionalita a výchova členů např. na trenérské nebo jiné pozice v oblasti vedení klubu
- zvýšení počtu aktivních členů organizačního výboru

Threats (hrozby)

- ekonomická krize zapříčiněná ztrátou sponzorů
- špatná atmosféra v klubu kvůli špatnému umístění v tabulce
- zranění klíčových hráčů a z toho plynoucí sportovní neúspěchy
- ztráta fanoušků
- výběr a nákup nevhodně zvolených hráčů
- možnost korupce
- snížení podpory od města
- špatný výběr trenéra
- snížení zájmu mladistvých o sport

8.2 SWOT analýza TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

Strengths (silné stránky)

- pravidelný příjem od Tělovýchovné jednoty
- podpora od městského obvodu
- stálá soudržnost týmu
- velká členská základna zejména v žákovské kategorii
- zkušený fotbalový trenér

Weaknesses (slabé stránky)

- chybějící veškeré marketingové prvky (reklama, sponzoring)
- nedostačující zázemí klubu
- špatná finanční situace
- nezkušenost hráčů
- amatérské vedení oddílu
- minimální tréninkové procesy
- slabá komunikace v týmu
- velký úbytek členů v dorostenecké kategorii
- špatná hrací plocha
- lehkovážný přístup hráčů k tréninkům

Opportunities (příležitosti)

- získání budoucího sponzora a zlepšení finanční stability klubu
- založení internetových stránek klubu a přilákání většího množství fanoušků
- zlepšení výkonnosti a morálky hráčů
- rozšíření a udržení většího počtu členů všech kategorií
- vývoj nových tréninkových strategií
- zvýšení počtu aktivních členů organizačního výboru
- zlepšení tréninkového prostoru
- pořádání veřejných akcí
- rekonstrukce diváckého sektoru

Threats (hrozby)

- stálý nezájem sponzorů
- prohloubení ekonomické krize
- ztráta zájmu o fotbal hráčů i samotných fanoušků
- snížení podpory od města
- špatná atmosféra v týmu
- zranění hráčů

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ AMATÉRSKÉHO FOTBALOVÉHO TÝMU

V této části se pokusím navrhnout, jak docílit zlepšení vedení klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou. Vycházím ze skutečnosti, že klub se momentálně nachází ve středu tabulky první A třídy fotbalové soutěže. Je potřebné udělat postupné kroky k zajištění správného fungování klubu, s cílem udržet se ve stejné soutěži mimo sestupová místa a případně pomýšlet na vyšší umístění.

9.1 Rozšíření managementu klubu

Prvním důležitým krokem by mělo být začlenění více osob do vedení klubu na marketingovou a ekonomickou činnost, aby nebylo vše na předsedovi TJ. Jejich úkolem by bylo pořádání sportovních akcí zejména pro veřejnost, komunikace s médii, hledání sponzorů a uzavírání sponzorských smluv. Jedna z možností je i najmutí sportovního manažera, protože klub má minimální zkušenosti se sponzoringem. Příchod nové osoby do klubu by přinesla nové potřebné znalosti a hlavně zkušenosti, na kterých by se postavila nová silná strategie.

Každá strategie vychází z předem stanoveného poslání, podle kterého se bude klub řídit a co je nejdůležitější, že se ho bude snažit naplnit. Poslání by mělo vyústit v cíle, které by se týkaly marketingové komunikace. Nové vedení musí v první řadě zlepšit komunikaci s veřejností. Pomocí vytvoření internetových stránek, propagací plakátů a letáků se může lépe dostat do podvědomí širšího okruhu lidí, přilákat potencionální fanoušky, zajímavé hráče a hlavně sponzory. Vedení musí vytvořit kvalitní nabídku pro sponzory, kteří budou ochotni klub sponzorovat a to buď materiální, nebo finanční podporou. Dále by mělo dojít k většímu zapojení městského obvodu do chodu klubu.

9.2 Zlepšení komunikace s veřejností

Jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů je v současné době internet. Klub by měl co nejdříve vytvořit jednoduché webové stránky, které umožní zjistit veškeré informace o klubu, hráčích a zápasech. Internetové stránky mohou také sloužit jako spojovací článek mezi trenéry a hráči. Trenér formou webových stránek může sdělovat hráčům případné odklady či úplné zrušení tréninků. Další možností je vydávání předzápasových bulletinů v jednoduché formě. Jednoduchou formou se rozumí informace o aktuálním a předchozím venkovním zápase. Tento stručný časopis by měl patřit ke každému domácímu sportovnímu utkání. Dále, aby klub přilákal více fanoušků na domácí zápasy, musí začít propagovat termíny jednotlivých utkání formou plakátů nebo letáků vylepených na veřejných místech městského obvodu Vratislavice nad Nisou a jeho okolí. Obsah letáků musí zaujmout různé věkové kategorie. Pro mladší generaci konání soutěží a her o přestávkách. Pro starší kategorii např. pivo zdarma.

9.3 Sponzoring

Dalším důležitým krokem je získání finančních zdrojů. Pomoci by tomu měl potencionální sponzor. Klub se musí zaměřit na vytvoření kvalitní nabídky sponzorům. Přípravení nabídky pro sponzora znamená opatřit si předem informace o firmě, se kterou bude jednat. Důležité je vcítit se do racionálně uvažujícího sponzora a promyslet ještě před oslovením, zda by se oslovený sponzor vůbec tímto požadavkem zabýval. Klub se musí zaměřit na podniky, které mají slušný hospodářský výsledek, ale zatím nejsou ve sponzorské činnosti aktivní. V současné ekonomické krizi, která postihla v poměrně velké míře i Českou republiku, je velmi málo firem, které jsou schopny věnovat určité finanční částky sportovním klubům, protože sami musejí seškrtnout své rozpočty a bojovat o holé přežití. Ideální by bylo najít firmu, která má ve svém vedení někoho, kdo někdy měl nebo stále má něco společného s fotbalem. Tyto sympatie k danému sportu velmi usnadňují případnou spolupráci. Klubem pověřená osoba osobním

kontaktem v sídle firem nabídne možnou spolupráci na finanční a materiální podporu klubu, za což jim bude odměnou sponzorský balíček.

Doporučuji oslovit firmy např. Pivovar Konrád, Filinger, a.s., Libea, s.r.o., Alisy, v.o.s., Geoprint, s.r.o. a Remako akademie, které se nacházejí v blízkém okolí Vratislavic. Každá firma má specifický předmět podnikání. Pivovar Konrád může poskytnout na každý domácí zápas pivo do stánku s občerstvením, který klub provozuje. Firma Libea, s.r.o., výrobu různých propagačních materiálů. Alisy, v.o.s. za výhodnou cenu ušití sportovních dresů. Společnost Filinger, a.s., která už dříve klub sponzorovala a má i nadále s klubem výborné vztahy, může klubu poskytnout finanční podporu. Geoprint, s.r.o. by mohla nabídnout jednoduchou formu plakátů a letáků s popisem jednotlivých utkání. Remako akademie může poskytnout bezplatný maserský kurz pro jednoho člena oddílu.

Sponzoring je založen na principu služby a protislужby. Klub tedy musí možným zájemcům nabídnout sponzorský balíček. Ten může obsahovat: umístění reklamní tabule u hrací plochy, možnost umístění reklamy na dresu, zveřejnění loga firmy na webových stránkách, bulletiněch, plakátech a dalších tiskovinách. Klub může nabídnout čestné předsednictví, název podniku ve jménu klubu, rozhodování v klubu i podíl na řízení činnosti. Dále mají sponzoři zdarma vstup na všechna domácí utkání a návštěvu celého sportovního areálu Na rozcestí - fotbal, tenis, volejbal, basketbal, beach volejbal, beach fotbal, hokej a bruslení.

9.4 Spolupráce s městským obvodem

Klub by měl výrazně zlepšit spolupráci s městským obvodem Vratislavice nad Nisou a tím získat vyšší roční grant. Spolu s členskými příspěvky je finanční podpora od městského obvodu jediným finančním zdrojem. Pomoci by mu mělo vytvoření vizí a cílů v písemné podobě, kde se vedení dozví o cílech klubu a strategii. Rada městského obvodu Vratislavic na základě předloženého plánu může zvážit veškerá pozitiva a negativa a dále rozhodnout se, zdali poskytne týmu větší finanční podporu či nikoliv. Každé město, každá obec přivítá, když se na jeho území hraje vyšší sportovní soutěž, která do města či obce přiláká více lidí a sportovců, kteří mohou vedle odehraných sportovních utkání využít vše, co jim nabízí. Přínosem lepší spolupráce je i větší informovanost o klubu na

internetových stránkách (www.vratislavice.cz). Klub by měl ve spolupráci s městským obvodem pořádat různé veřejné akce. Dětský den se spoustou míčových her a soutěží či jiné akce o svátcích a dalších významných dnech. Díky lepší spolupráci, může klub přednostně využívat sportovní areál Na rozcestí. Ke zlepšení finanční situace klubu, může tým přijít s nabídkou pronájmu fotbalového hřiště.

9.5 Shrnutí

Současnou situaci nevyřeší pouze přísun finančních zdrojů. Klub se musí zaměřit na poctivý a zodpovědný přístup všech hráčů a to nejen v tréninkovém procesu. Je zapotřebí zkvalitnění hráčů, větší sebranost a stabilizace kádru. Důležité je zajistit pravidelné tréninky, na kterých se bude scházet celý hráčský kádr. Klub by se měl věnovat získání větší fyzické kondice v zimní přípravě. Lepší atmosféru, soudržnost, zkvalitnění a sebranost lze získat pomocí pořádání každoročních fotbalových soustředění. Dále vidím možnost získání některých hráčů na hostování z konkurenčních týmů, kteří by pomohli ke zlepšení výkonnosti a větší motivaci hráčského kádru. Komplexně je nutné, aby se zlepšil celkový přístup všech členů (hráčů, trenérů a vedení) klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou.

Pokud by se klubu podařilo splnit všechny tyto důležité kroky a cíle, může pomýšlet na zlepšení svého herního projevu a vylepšení svého postavení v tabulce 1. A třídy.

10 ZÁVĚR

Závěrem této bakalářské práce bych chtěl říci, že po vyhodnocení názorů členů vedení jednotlivých klubů a všech získaných informací, jsem zjistil velké rozdíly v celkovém fungování amatérského a profesionálního fotbalového týmu. Práce ukázala, jaké jsou momentálně hlavní problémy a nedostatky klubu. Největším problémem v klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou je špatná ekonomika a marketing.

Cílem bylo porovnání obou týmů. FC Slovan Liberec s dobře zvolenou marketingovou strategií se nachází ve špičce nejvyšší české fotbalové soutěže. Na druhé straně jsem zjistil, že tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou nemá v současné době na to, aby výrazně vylepšil své dosavadní postavení v tabulce. Pomocí SWOT analýzy, která popisuje silné, slabé stránky a také příležitosti a možné hrozby, které by mohly klub postihnout, vznikly návrhy ke zlepšení celkové situace v klubu. Sice klub neoplývá velkým počtem silných stránek, přece jenom se Vratislavice můžou opřít o kvalitního a zkušeného trenéra a velkou členskou základnu v žákovské kategorii. Jejich největší slabinou jsou veškeré chybějící marketingové prvky, špatná ekonomická situace a slabé zázemí klubu. Velkou příležitostí je zaujmutí případných sponzorů a zlepšení marketingové činnosti. Hrozbou je prohloubení ekonomické krize a celková ztráta zájmu o fotbal.

Při analýze návrhů na zlepšení celkové situace v klubu je důležitá dobrovolná ochota členů zapojit se do marketingové a ekonomické činnosti. Klub se musí dostat do podvědomí širšího okruhu lidí, přilákat potencionální fanoušky, zajímavé hráče a hlavně sponzory. Klub by měl zvážit nabídky sponzorů (materiální a finanční podporu) a jim nabídnout atraktivní sponzorské balíčky. Důležitá je viditelnost spolupráce s městským obvodem Vratislavice nad Nisou, který poskytuje klubu finanční prostředky na sportovní činnost. Spolupráce umožňuje klubu také např. využívat sportovní areál Na rozcestí.

Dílčím cílem práce bylo porovnání klubů ve finanční oblasti. Ta byla zjištěna pomocí účetních dat získaných od členů jednotlivých klubů. Tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou, je financován pomocí vnějších a vlastních zdrojů. Vnější zdroj rozumíme grant od městského obvodu. Druhou složkou příjmů

jsou vlastní zdroje, do kterých patří vybrané členské příspěvky a případné finance z pronájmu fotbalového hřiště. Vzhledem k porovnání loňských účetních dat může tým konstatovat, že se jejich finanční situace zlepšila. FC Slovan Liberec je financován např. dotacemi, dary a penězi od sponzorů. Také má ještě své vlastní zdroje, které jsou tvořeny z vlastního kapitálu společnosti.

Díky této práci jsem získal mnoho nových a zajímavých informací, které se budu snažit v budoucnu využít. Jako věrný člen vratislavického fotbalu se budu snažit sám navrhnout vedení a spoluhráčům opatření na zlepšení situace v klubu a rád se zapojím do její realizace.

11 POUŽITÁ LITERATURA

1. BARTONÍČKOVÁ, M. *TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou*. 10.11.2010. Osobní komunikace.
2. BEDŘICH, L. *Fotbal rituální hra moderní doby*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3927-2.
3. CVNS. *Centrum pro výzkum neziskového sektoru* [online]. c2006, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-cvns.cz/>>
4. CZECH. *Fotbal* [online]. 29.09.2010, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/66450-fotbal>>
5. ČARNOGURSKÝ, T. *FC Slovan Liberec*. 10.11.2010. Osobní komunikace.
6. ČARNOGURSKÝ, T. Fanprojekt Liberec. *Éthum. Bulletin pro sociální prevenci, pomoc a intervenci*. 2004, č. 43, s. 47.
7. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. Vydání. East West publishing Company a East Publishing Praha, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
8. DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 173 s. ISBN 80-7372-130-9.
9. FC SLOVAN LIBEREC. *Historie* [online]. c2004, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.fcslovanliberec.cz/cz/klub/historie.php>>
10. HORA, J. *Pravidla fotbalu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-175-2.
11. ISPORT. *Hitparáda stadionů* [online]. c2010, [2010-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal/94839/hitparada-stadionu-ktere-jsou-nejlepsi.html>>
12. JUSTICE, *Sbírka listin* [online]. c2009, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>
13. MARTINEC, J. *Přednášky ze sportovního managementu 1 na Technické univerzitě v Liberci* (nepublikované).
14. PODNIKATEL. *Kapitálové společnosti* [online]. c2007, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/kapitalove-spolecnosti/>>
15. SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. 1. vydání. Havlíček Brain Team, 2007. ISBN 80-903609-5-5.

16. STES. *Czech football marketing* [online]. c2009, [2010-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.stes.cz/>>
17. STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 978-80-7372-197-8.
18. ŠTILLER, Z., *FC Slovan Liberec*. 02.02.2010. Osobní komunikace.
19. WIKIPEDIA: OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE. *Akciová společnost* [online]. 09.03.2010, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Akciov%C3%A1_spole%C4%8Dnost>
20. WIKIPEDIA: OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE. *Společnost s ručením omezeným* [online]. 07.02.2010, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Spole%C4%8Dnost_s_ru%C4%8Den%C3%A1Dm_omezen%C3%BDm>

12 PŘÍLOHY

12.1 Seznam příloh

Příloha 1: Loga klubu FC Slovan Liberec a TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

P1: Obr. 1: Logo klubu FC Slovan Liberec

P1: Obr. 2: Logo klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

Příloha 2: Fotografie fotbalového stadionu FC Slovan Liberec

P2: Obr. 1: Stadion FC Slovan Liberec – pohled z hlavní tribuny

P2: Obr. 2: Stadion FC Slovan Liberec – pohled z východní tribuny

P2: Obr. 3: Stadion FC Slovan Liberec – pohled ze severní tribuny

Příloha 3: Fotografie fotbalového stadionu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

P3: Obr. 1: Stadion TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

P3: Obr. 2: Stadion TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

Příloha 4: Hráči týmu FC Slovan Liberec a TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

P4: Obr. 1: Tým FC Slovan Liberec pro sezonu 2009/2010

P4: Obr. 2: Tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

Příloha 5: Sportovní úseky obou týmů

P5: Obr. 1: Sportovní úsek týmu FC Slovan Liberec

P5: Obr. 2: Sportovní úsek týmu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

Příloha 1:

P1: Obr. 1: Logo klubu FC Slovan Liberec (FC Slovan Liberec, 2010)



FC SLOVAN LIBEREC. *Znak FC Slovanu Liberec* [online]. c2010, [2010-11-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.gambrinusliga.cz>>

P1: Obr. 2: Logo klubu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou (TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou, 2010)



TJ JISKRA VRATISLAVICE NAD NISOU. *Znak TJ Jiskry Vratislavice nad Nisou* [online]. 19.11.2010, [2010-11-19]. Dostupný z WWW: <http://profile.ak.fbcdn.net/object3/1115/1/n110358342750_8413.jpg>

Příloha 2:

P2: Obr. 1: Stadion FC Slovan Liberec – pohled z hlavní tribuny (FC Slovan Liberec, 2010)



FC SLOVAN LIBEREC. *Stadion hlavní tribuna* [online]. c2010, [2010-04-20].

Dostupný z WWW:

<<http://assets.fcslovanliberec.cz/img/stadion/stadion-1-big.jpg>>

P2: Obr. 2: Stadion FC Slovan Liberec – pohled z východní tribuny (FC Slovan Liberec, 2010)



FC SLOVAN LIBEREC. *Stadion východní tribuna* [online]. c2010, [2010-04-20].

Dostupný z WWW:

<<http://assets.fcslovanliberec.cz/img/stadion/stadion-2-big.jpg>>

P2: Obr. 3: Stadion FC Slovan Liberec – pohled ze severní tribuny (FC Slovan Liberec, 2010)



FC SLOVAN LIBEREC. *Stadion východní tribuna* [online]. c2010, [2010-04-20].

Dostupný z WWW:

<<http://assets.fcslovanliberec.cz/img/stadion/stadion-3-big.jpg>>

Příloha 3:

P3: Obr. 1: Stadion TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou



P3: Obr. 2: Stadion TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou



Příloha 4:

P4: Obr. 1: Tým FC Slovan Liberec pro sezonu 2009/2010 (FC Slovan Liberec, 2009)



FC SLOVAN LIBEREC. *Hráči sezona 2009/2010* [online]. c2009, [2010-04-20].

Dostupný z WWW:

<<http://assets.fcslovanliberec.cz/img/tymy/1-2009-big.jpg>>

P4: Obr. 2: Tým TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou (Fotbal AZ, 2005)



TJ JISKRA VRATISLAVICE NAD NISOU. *Hráči* [online]. c2005,

[2010-04-20]. Dostupný WWW:

<<http://www.fotbalaz.cz/images/2007-07/06-1.jpg>>

Příloha 5:

P5: Obr. 1: Sportovní úsek týmu FC Slovan Liberec (FC Slovan Liberec, 2010)

Sekretář mládeže, vedoucí A týmu	Jiří Neuman
Asistent trenéra, trenér B týmu	Petr Myslivec
Šéftrenér sportovních tříd	Martin Janošík
Kustod mládeže	Josef Lexa
Trenér A týmu	Petr Rada
Trenér brankářů	Milan Veselý
Kustod A týmu	Petr Ulihrach
Lékaři A týmu	MUDr. Ladislav Dzan, MUDr. Pavel Buchvald
Masér A týmu	Václav Brendl
Fyzioterapeut A týmu	Michal Konečný
Videotechnik klubu	Jan Seifert

P5: Obr. 2: Sportovní úsek týmu TJ Jiskra Vratislavice nad Nisou

Trenér A týmu, trenér mladších žáků	Zbyněk Rampáček
Asistent trenéra, trenér B týmu	Sulo Peter
Trenéři dorostu	Sulo Peter, Vlk
Trenér starších žáků	Jindřich Janeček
Trenéři starší přípravky	Tomáš Šidák, Stanislav Doležal
Trenér mladší přípravky	Karel Kudrna